

**CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS QUE HAN  
VENIDO IMPLEMENTADO LAS ORGANIZACIONES MÁS  
REPRESENTATIVAS DE NEIVA, ANTE LA LLEGADA DE ORGANIZACIONES  
NACIONALES Y MULTINACIONALES DESDE 1994 HASTA EL 2010.**

**INFORME FINAL**

**SEMILLERO DE COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIONES**

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN**

**“MEMORIA Y REGIÓN”**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
NEIVA (HUILA)  
2012**

**CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS QUE HAN  
VENIDO IMPLEMENTADO LAS ORGANIZACIONES MÁS  
REPRESENTATIVAS DE NEIVA, ANTE LA LLEGADA DE ORGANIZACIONES  
NACIONALES Y MULTINACIONALES DESDE 1994 HASTA EL 2010.**

Presentado por:

**LINA YISELA GARZÓN IPUZ  
ALMA MARIA POLO ANDRADE  
SANDRA MILENA LEÓN NUÑEZ  
KARLA MARIA SALAS CUELLAR  
JUAN PABLO HERRERA MORENO  
ELIANA YULIETH HOYOS ORTEGA  
YINA MARCELA OSORIO CALDERON  
YULI CONSTANZA URQUINA MACIAS**

Trabajo de grado para obtener el título de  
Comunicador Social y Periodista

**SEMILLERO DE COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIONES**

**Tutora**

**ZULMA MARCELA MUÑOZ VELASCO**  
Especialista en comunicación Organizacional

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
NEIVA (HUILA)  
2012**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

Neiva, Septiembre de 2012

## AGRADECIMIENTOS

*“El equipo de trabajo del presente proyecto integrado por los estudiantes: Alma Polo, Eliana Hoyos, Lina Garzón, Marcela Osorio, Sandra León, Yuli Urquina, Karla Salas y Juan Herrera; culmina este estudio investigativo con un verdadero sentimiento de triunfo, no solo por ver materializado en este libro un proceso exhaustivo, constante y serio de investigación que nos da el pasaporte como profesionales; si no por la satisfacción de haber compartido experiencias académicas y humanas que lograron fortalecer nuestras prácticas comunicativas.*

*Por eso, extendemos nuestros agradecimientos a cada una de las personas que han intervenido para que este sueño sea posible:*

*A la profesora **Zulma Marcela Muñoz** , coordinadora de nuestra investigación, quien nos orientó de manera exigente y nos demostró con su propia experiencia que el éxito profesional se obtiene a través de los valores de la disciplina, el orden, la constancia, y el amor por lo que se desea alcanzar.*

*A **Jaiza Polania**, quien nos asesoró durante todo el proceso de investigación, y se convirtió en el mayor testigo de nuestra experiencia como investigadores, llenándose de paciencia y motivándonos a continuar en medio de los inconvenientes que nos desalentaban.*

*A todo el componente humano que facilitó nuestro trabajo de campo, aportando, controvirtiendo, y alimentando nuestro proyecto por medio de su colaboración.*

*A la **Facultad De Ciencias Sociales y Humanas** y al **Programa De Comunicación Social y Periodismo** por darnos la oportunidad de medir los conocimientos adquiridos a lo largo del proceso de formación de nuestro campo de estudio por medio de este proyecto de comunicación en las organizaciones.*

*A nuestras familias que han seguido de nuestra mano este logro, apoyándonos en un proceso académico que si bien no conocen por su inexperiencia en el campo, siempre estuvieron presentes por medio de sus oraciones, el apoyo en momentos de dificultad, la sonrisa y consejo en la adversidad, los buenos deseos en cada faena a la que nos enfrentamos. Les agradecemos el amor incondicional y la alegría que lo embarga por saber que después de tanto tiempo de lucha, pueden estrecharnos la mano y felicitarnos por haber alcanzado el título de profesionales.*

*Y al ser supremo a quien nuestros ojos no pueden ver pero nuestro espíritu si siente, a Dios, el ser maravilloso que habita en el interior y que siempre estuvo ahí presente colmándonos de fortaleza y sabiduría para responder con ahínco cada compromiso asignado”.*

## DEDICATORIAS

*“Primero mi dedicación a Dios por guiarme y llevarme a retomar y terminar esta meta. A mi mamá, mi hijo y mi esposo por su apoyo incondicional y ser el motor de mi vida. A la profesora Zulma por su tiempo y enseñanzas en un área poco explorada por mí. A mis compañeros de semillero Alma, Eli, Juan, Karla, Marce, Sandra y Yuli por su paciencia y apoyo. Y a todos los que de una u otra forma contribuyeron para el alcance de este logro” MUCHAS GRACIAS*

**LINA YISELA GARZÓN IPUZ**

*“A los gestores de la carne y la vida, mis padres; por cada minuto dedicado a impulsarme hacia las grandes metas”.*

**ALMA MARIA POLO ANDRADE**

*“Primeramente quiero dedicarle este gran logro a Dios, nuestro Señor, porque ha sido el motor en mi vida y quien ha dirigido mis pasos llenándome de fortaleza, fe, paz, y todo lo que necesite; porque su mano poderosa siempre me sustentó en momentos difíciles. A mis padres, por su esfuerzo, sabiduría y dedicación, por su interminable apoyo en cada una de mis metas, por sus sabios consejos; a Zulma Marcela Muñoz, nuestra asesora, porque en ella siempre encontré una mujer de ejemplo a la cual admiro profundamente como persona y profesional, porque nos enseñó a confiar en nosotros mismos para dar lo mejor, a ser disciplinados y perseverantes. A mis padres espirituales y amigos de la Misión Carismática Internacional por su apoyo incondicional, porque en momentos cuando quise desistir encontré en ellos una mano amiga que me llenó de aliento y confianza para seguir trabajando. A Jaiza Polonia quien apoyó arduamente nuestro trabajo, gracias por la dedicación y apoyo. A mis compañeros, seres queridos, y a cada persona que hizo posible la*

*realización de este sueño, las infinitas gracias y que el todo poderoso los continúe bendiciendo”.*

**SANDRA MILENA LEÓN NUÑEZ**

*“De manera especial dedico este resultado académico al ser maravilloso que está en el Cielo y que me dio tanta fortaleza para cumplirlo; también hago un ofrecimiento sincero a cada uno de los seres humanos que por medio de su colaboración apoyaron el rumbo de nuestra investigación; a la profesora Zulma y a Jaiza, quienes nos guiaron acertadamente por medio de su asesoría profesional; a mi familia, que fue testigo de todo este proceso y siempre me dio su apoyo; a quienes en momentos de dificultad me ofrecieron un oportuno consejo; y a los integrantes de mi equipo de trabajo con quienes también compartimos experiencias humanas en medio de los espacios de trabajo de campo”.*

**KARLA MARIA SALAS CUELLAR**

*“Agradezco a Dios por permitir alcanzar esta meta en mi vida y de dedico mi esfuerzo y conocimiento con todo mi amor a mi madre Fanny Moreno y mi padre Salomón Herrera por su apoyo incondicional, a mi hijo Samuel Alejandro y a todos mis familiares, amigos y docentes que contribuyeron en mi proceso de formación. Para todos bendiciones”.*

**JUAN PABLO HERRERA MORENO**

*“Un sueño no se convierte en realidad a través de la magia, sino a través del esfuerzo, determinación y trabajo duro”.*

*“Por eso, quiero dedicar este triunfo profesional a mis queridos padres quienes con su amor me brindaron todo su apoyo sin escatimar sacrificio alguno; sobretodo quiero dedicarlo a mi esposo quien ha estado conmigo en estos 6 años compartiendo mis mejores momentos, también los más difíciles, y en los cuales siempre ha estado ahí apoyándome con amor, cariño y paciencia; y este es justo el momento en el que quiero darle las gracias por todo. Se lo dedico también a mis hermanos, porque han sido los amigos, los compañeros fieles en el camino hasta aquí recorrido; a mis sobrinos que con su inocencia y ternura alegran y motivan muchos momentos en mi vida, y a todos mis amigos que están siempre ahí apoyándome. Quiero dar especialmente agradecimiento a la profesora Zulma quien con sus conocimientos nos enriqueció profesionalmente y, personalmente sus consejos como amiga, me ayudaron a tener bases constructivas para mi vida.*

*A Dios todo poderoso se lo dedico por guiar nuestros pasos y ayudarnos a superar los obstáculos que se nos presentaron a lo largo del camino”.*

**YINA MARCELA OSORIO CALDERÓN**

*“Dedico éste logro con agradecimiento sincero, a las bendiciones de Dios, mi buen padre del cielo; por hacerme lo que soy, por brindarme lo que tengo; la confianza de mis padres, su presencia, todo su esfuerzo; la constancia de mis hermanas con sus afectos e impulso entero; la fortuna de poseer una ilusión que no es simplemente un cuento, es el amor de mi vida, un incondicional amigo y compañero; a mi familia, la natural y aquella que involucra amigos y maestros, por su interés decidido de acompañarme en mis deseos.*

*Para todos ellos, éste mi reconocimiento, porque dijeron pa´ lante, falta poco, muy bien, puedes hacerlo, porque entregaron de sí y de pronto sin saberlo, se han convertido en mi fuerza y motivación en ésta dura batalla de seguir creciendo”*

**YULI CONSTANZA URQUINA MACIAS**



## CONTENIDO

<b>PRESENTACION DEL PROYECTO</b>	<b>11</b>
<b>1. CAPITULO I</b>	<b>13</b>
1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DE LA PREGUNTA PROBLEMA DE INVESTIGACION	13
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACION	19
1.3 HIPOTESIS	19
1.4 OBJETIVOS	20
1.4.1 OBJETIVO GENERAL:	20
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	20
1.5 METODOLOGÍA	21
<b>2. CAPITULO II</b>	<b>25</b>
2.1 MARCO TEÓRICO	25
2.1.1 COMUNICACIÓN	25
2.1.2 ORGANIZACIONES	28
2.1.3 COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	32
2.1.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	40
<b>3. CAPITULO III</b>	<b>44</b>
3.1 LINEAS DE TIEMPO DE POLITICAS ECONOMICAS QUE INCIDIERON EN LA LLEGADA DE ORGANIZACIONES MULTINACIONALES A LA CIUDAD DE NEIVA EN EL PERIODO 1994-2010	44
3.2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS COMUNICATIVOS PERIODO 1994 - 2010	70

3.2.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DE LA COOPERATIVA LATINOAMERICANA DE AHORRO Y CRÉDITO UTRAHUILCA.	70
3.2.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TERRESTRE COOMOTOR	83
3.2.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DE ALMACENES YEP	97
3.2.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DE ALMACENES ÉXITO	106
<b><u>4. CONCLUSIONES</u></b>	<b><u>121</u></b>
<b><u>5. BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b><u>123</u></b>
<b><u>6. ANEXOS</u></b>	<b><u>125</u></b>

## PRESENTACION DEL PROYECTO

La dinámica empresarial de Neiva se ha venido ajustando a un proceso global del mercado bajo políticas económicas como la apertura económica, la ley del Páez, los tratados de libre comercio, entre otras, con las cuales se han venido posicionando en la ciudad organizaciones nacionales y multinacionales cuyas estructuras están fundamentadas en una práctica estratégica de la comunicación; por consiguiente, nuestra investigación busca responder al interrogante: *¿cuáles son los procesos comunicativos que han venido implementando las organizaciones más representativas de Neiva, ante la llegada de organizaciones nacionales e internacionales desde 1994 hasta el 2010?* Con el objetivo de conocer cómo ha sido el proceso comunicativo con el cual han logrado su permanencia y evolución en el entorno.

Si bien las ciudades con gran formación empresarial, han implementado practicas comunicativas que han desarrollado y consolidado ésta área de estudio; Neiva a pesar de ser una ciudad con poco desarrollo empresarial, también ha ido implementando en sus estructuras organizacionales procesos de comunicación que responden a las exigencias del contexto global que ha creado en el imaginario y modo de vida de los habitantes de Neiva una visión de mundo moderno por medio de la necesidad de consumo.

Tomando como referencia un hecho central del que desemboca en gran parte la inserción de grandes superficies a la región: “la avalancha del rio Páez”, trajo consigo toda una política nacional y regional con la ley 218 de 1995, que aprobó el congreso a favor del desarrollo social y económico de los municipios del Cauca y del Huila más afectados por la avalancha del rio Páez; nuestro proyecto de investigación busca inicialmente examinar mediante líneas de tiempo las políticas económicas, así como el movimiento empresarial que han afrontado las organizaciones locales a través del contexto nacional y regional; además de conocer las organizaciones de estudio mediante la caracterización de cada una de ellas entre las que se encuentra: la cooperativa de ahorro y crédito UTRAHUILCA, la cooperativa de transporte terrestre COOMOTOR, y el supermercado Almacenes YEP.

Siguiendo el proceso de investigación y con el propósito de identificar las transformaciones comunicativas que han tenido éstas organizaciones locales,

también se caracterizó los procesos comunicativos que Almacenes ÉXITO (multinacional) implementa dentro de su estructura organizacional y con la que ha logrado impactar en el mercado de la ciudad de Neiva, siendo este pionero en el contexto empresarial de la región.

## 1. CAPITULO I

### 1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DE LA PREGUNTA PROBLEMA DE INVESTIGACION

En nuestro actual acontecer, la importancia de prepararse para enfrentar acontecimientos en un contexto que cambia las condiciones de vida, personal y corporativas de manera constante e inesperada, es todo un desafío, ya que dicha incertidumbre implica una preparación que abre la puerta de entrada de las organizaciones regionales a la perdurabilidad y competitividad frente a los cambios, procesos y nuevas dinámicas de funcionamiento; que propone el entorno y que por ende acarrea profundas transformaciones en nuestras estructuras. Como lo plantea la profesora Zulma Muñoz “ante un mundo cambiante y una sociedad dominada por el desarrollo acelerado que ha traído consigo la globalización, en el que se viene apuntando hacia la calidad total, nuestros sectores sufren grandes transformaciones y el mercado laboral se vuelve cada vez más competitivo y selectivo; pequeñas y medianas empresas tienden a desaparecer desplazadas por grandes superficies comerciales y políticas de apertura que desarrollan nuevas competencias”<sup>1</sup>.

Modelos económicos como el capitalismo, basado en la lógica de acumulación de capital, ha estado marcado por la lucha de clases, enajenación ideológica y el funcionamiento de estados capitalistas que obedecen a intereses de las clases dominantes; dieron origen a lo que hoy se conoce como globalización; proceso que se inicia en la década de los 80, en el cual el rompimiento de fronteras o apertura de mercados generó una interconexión planetaria y por lo tanto una multiculturalización que trajo consigo entre otras consecuencias en el ámbito económico y comercial, la firma de diferentes acuerdos o tratados (Tratados de Libre Comercio, que se conocen como un proceso que se encuentra acompañado de medidas dirigidas a abolir la discriminación entre unidades económicas pertenecientes a diferentes naciones<sup>2</sup>), que permitieron la llegada de multinacionales con grandes ofertas de productos y servicios que cambiaron

---

<sup>1</sup> VELASCO MUÑOZ ZULMA MARCELA, Aproximaciones a una propuesta de investigación que aborda las dinámicas de supervivencia en las organizaciones regionales ante un mundo globalizado.

<sup>2</sup> BELA BALASSA. Teoría de la integración económica, 1964. Citado por ROMERO PEREZ JORGE ENRIQUE, en tratado de libre comercio, Estados Unidos- Centroamérica- República Dominicana, análisis desde la perspectiva ideológica y del derecho económico. Publicado por google académico en <http://www.siicecr.org/pdf/implicacionesjuridicas.pdf>

los modos de ver y sentir el mundo generando una resignificación de las prácticas cotidianas en los habitantes de la región.

La globalización de la vida económica internacional afectó de manera directa a las empresas creándole retos debido a: la creciente presencia de las empresas extranjeras en el mercado nacional, la complejidad que la globalización impone a la dirección de las empresas y las restricciones que impone a las políticas económicas nacionales. Abriendo las posibilidades de diversificación en otros mercados geográficos; Sin embargo, la globalización plantea retos a las empresas nacionales por la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales. La globalización ha provocado una creciente e intensa rivalidad internacional en diversos sectores de la economía.

En Colombia, la globalización de la economía se inicia en la década de los 90, cuando el mercado nacional se saturó con productos locales, de tal manera que el poder de compra era inferior a la oferta. En adición, los precios de los productos nacionales habían incrementado con el tiempo y el control de calidad se había deteriorado por falta de competencia. Frente a esta situación, la administración del presidente Colombiano Cesar Gaviria adoptó la política de apertura.

La Apertura Económica, es un proceso dinámico para lograr una mayor eficiencia en la producción que a su vez permita producir y exportar a menor costo, ser competitivos en los mercados internacionales, hacer crecer la economía y así generar más empleos. Su ventaja fue la variedad de productos a costos muy bajos y mayor calidad, la competitividad nacional, la calidad en los productos nacionales, la adquisición de maquinarias y tecnología, el mejoramiento en la infraestructura interna del país.

A raíz de este proceso, llegan a Colombia multinacionales como: Coca-cola Company, Nestle, Parmalat, Unilever, Macdonalds, Michelin y Bayer generando una competencia desigual entre éstas, y pequeñas y medianas empresas nacionales como en el caso de Postobón, Presto, Alpina y productos familia. La nueva ola de competitividad generada por la introducción de productos extranjeros al mercado colombiano, transformó por completo la relación de producción y demanda que había regido al país por varias décadas. Como resultado, muchas industrias del sector textil, hierro, cuero y papel no lograron sobrevivir y esto representó cambios bruscos para la economía nacional, que conllevó a la ruina de muchas empresas y brindó oportunidades a otras, especialmente al sector de las telecomunicaciones.

Resulta triste y desalentador pensar, que las políticas aperturistas de principio de década, más, que un aliciente para el desarrollo, resultaran perversas para la industria nacional, generando grandes pérdidas, que se manifestaron en el deterioro general del bienestar.

Para el caso del departamento del Huila, caracterizado por promover organizaciones de producción agrícola, maderera, de energía, transporte y/o comercio en general desde el siglo XIX; llegó una ley que intervendría por completo los flujos de creación de empresa en la región: El 6 de junio de 1994, se presentó un fenómeno natural, la avalancha sobre el Río Páez, que acrecentó los márgenes de pobreza, redujo en gran parte las expectativas de desarrollo y crecimiento, e invalidó cualquier posibilidad de ser gestores del polo de desarrollo Surcolombiano<sup>3</sup>.

Un año después de éste desastre, el Congreso de la República promulgó la Ley 218 de 1995 “La Ley del Páez” con el propósito de subsanar los estragos causados por el mismo. Su objetivo fue reorientar la región afectada “Región Páez” hacia el desarrollo económico y social. La Ley brindó al inversionista en la región cero arancel para la importación de bienes de capital, materia prima, equipos y maquinaria, cero IVA a la importación y un descuento del 100% en el impuesto de renta y complementarios durante 10 años para empresas de carácter agrícola, industrial, minero, eléctrico, turístico, de construcción y comercio de la canasta familiar.

Aparentemente todo era favorable; lo no tan favorable fue la apertura libre de estos espacios vistos como “paraísos fiscales”.<sup>4</sup> Por los ya nombrados beneficios tributarios a grandes empresas nacionales y multinacionales que contaban con la posibilidad de adquirir éstas tierras, que por cierto tuvieron una gran valorización debido a sus ventajas, en los municipios huilenses de influencia destinados por la ley como fueron: La Plata, Paicol, Yaguará, Nátaga, Iquira, Tesalia, Neiva, Aipe, Campoalegre, Gigante, Hobo, Rivera y Villavieja; que desde entonces se establecieron como las zonas que ofrecerían dichos beneficios; y se

---

<sup>3</sup> XXII CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL, ponencia: ley del Páez motivada por la actividad empresarial en la región sur de Colombia, Universidad Surcolombiana, Neiva, Septiembre de 1998.

<sup>4</sup> UN PARAÍSO FISCAL es un territorio que exime del pago de impuestos a los “inversores extranjeros” que mantienen cuentas bancarias o constituyen sociedades en su territorio, es decir, mientras los ciudadanos y empresas residentes en el propio territorio están obligados al pago de sus impuestos como en cualquier otro lugar del mundo, “los extranjeros” gozan en la mayoría de los casos de una exoneración total, o al menos de una reducción considerable de los impuestos que deben pagar. Los lugares que aplican este tipo de políticas tributarias lo hacen con la intención de atraer capitales para fortalecer su economía.

constituyeron como áreas estratégicas de mercado; apetecidas para la comercialización del mercado de la región y el país, y también por las empresas transnacionales que vieron una oportunidad de crecimiento económico sin grandes competencias.

Estas facilidades de intervención al territorio huilense llevaron a una apertura activa de mercados, generando la liquidación de muchas empresas del sector comercial e industrial como es el caso de almacenes Listo, Cenco y Freshmark, entre las de mayor recordación; que fueron arrasadas por la expansión de grandes multinacionales en ciudades intermedias como Neiva. Es aquí, donde se configuran grandes plataformas para el sector empresarial de la región, dentro de las que se encuentran en primera medida el Almacén Optimo que tiempo después fue fusionado por almacenes Éxito, supertiendas Sao, Carrefour, restaurantes el Corral, Presto, Juan Valdéz, grupos empresariales del sector salud, como Saludcoop y próximamente otras grandes marcas como Home Center, Alkosto y Falabella, que frente a almacenes YEP, el gremio de los ferreteros, el conjunto de supermercados y centros comerciales autóctonos, restaurantes tradicionales y el Hospital Universitario Hernando Moncaleano Perdomo; disputan un lugar en la economía local. Todo lo anterior, origina que dichas organizaciones locales replanteen su estructura y estrategias comunicativas que permitan, adaptarse a las nuevas dinámicas del contexto, o por el contrario, tiendan a desaparecer por falta de posicionamiento y reconocimiento de su entorno.

Dentro del contexto nacional, Neiva es catalogada como una ciudad intermedia, caracterizada por su bajo desarrollo científico, tecnológico, industrial y empresarial, situación que le ha impedido ser altamente competitiva a nivel regional y nacional, generando un alto índice en las cifras de desempleo en 13%. La cifra corresponde al índice que mide el DANE, en el trimestre noviembre de 2010 a enero de 2011. Superando el promedio nacional de 12.4 %.

En la actualidad la ciudad cuenta con un desarrollo empresarial que se expresa con la presencia de 1023 microempresas, 29 pequeñas y 2 medianas empresas. La economía de Neiva se basa principalmente en el sector de comercio y servicios, el cual ha ido adquiriendo cada vez mayor solidez, siendo los movimientos bancarios, comerciales y de servicios, como la educación, la salud, la hotelería y el transporte, los más representativos. Este sector es el que esta direccionando el sistema económico regional con 7667 empresas constituidas<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> VELASCO, M, ZULMA, M.Ibid.



Sin embargo, resulta pertinente señalar que a pesar de la disminución de la nueva inversión en sociedades constituidas ante la Cámara de Comercio de Neiva, se presentaron incrementos de importancia en las actividades agropecuaria (114.1%), industrial (460.9%), en transporte y Comunicaciones (95.2%), los cuales no lograron contrarrestar el deterioro en los restantes sectores<sup>6</sup>.

Es por esto que por medio del Plan regional, que en su tercer objetivo estratégico, habla del apoyo al desarrollo y formalización empresarial, para contrarrestar el impacto que han tenido estas políticas económicas en la región, basado en que el Huila “En el año 2020 tendrá un sector empresarial altamente competitivo, coherente con las apuestas productivas, con organizaciones sostenibles articuladas e integradas a los procesos de globalización, con un desarrollo diversificado y con alto valor agregado generando una mejor calidad de vida a sus habitantes”<sup>7</sup>

Además por estos días se ha hablado del inicio de un nuevo proceso de Zona Franca: la “Zona Franca Surcolombiana”, que hace parte de las aproximadamente 2.500 que existen en el mundo, cuyo principal objetivo es atraer la inversión extranjera, impulsar las exportaciones, generar empleo, lograr transferencia tecnológica y promover el desarrollo de la región.

Una zona franca es un área del territorio nacional que goza de un régimen aduanero y fiscal especial, con el fin de fomentar la industrialización de bienes y la prestación de servicios orientados principalmente a los mercados externos y de manera subsidiaria al mercado nacional. En Colombia existen tres clases de zonas francas: 1) Industriales de bienes y servicios. Para promover y desarrollar el proceso de industrialización y la prestación de servicios destinados principalmente a los mercados externos. 2) Industriales de servicios turísticos. Para promover la prestación de servicios turísticos, destinados al turismo extranjero receptivo y, de forma subsidiaria, al turismo nacional. 3) Industriales de servicios tecnológicos. Para promover y desarrollar empresas de base tecnológica, cuyos productos sean de investigación científica y desarrollo tecnológico, así como nuevos productos y procesos de creación, generación y

---

<sup>6</sup> INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL DEPARTAMENTO DEL HUILA, Primer semestre de 2005, Convenio Interadministrativo No. 111 de abril de 2000.

<sup>7</sup> COMISION REGIONAL DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETIVIDAD DEL HUILA, Plan regional de competitividad del departamento del Huila, Neiva Diciembre de 2010.

apropiación de tecnología orientados a la exportación y subsidiariamente hacia el mercado colombiano.

Teniendo en cuenta este panorama regional y nacional el presente proyecto de investigación tiene como finalidad suministrar soportes teóricos y de contextualización que permitan identificar **¿cuáles son los procesos comunicativos que han venido implementando las organizaciones más representativas de Neiva, ante la llegada de organizaciones nacionales e internacionales desde 1994 hasta el 2010?** Nos enfrentamos a un contexto cambiante, en donde las certezas no existen y la incertidumbre se apodera de la realidad, produciendo síntomas sociales, políticos, económicos y hasta culturales en sistemas que no tienen la capacidad de entender o predecir situaciones posibles partiendo de que estamos siendo educados para vivir en contextos estables y conocidos, y no para entornos cambiantes e inestables en donde la incertidumbre y el desconcierto forman parte de la realidad de las personas y organizaciones.<sup>8</sup>

Por ello se hace necesario establecer cinco momentos claves en nuestra investigación que contribuirán a resolver paso a paso la pregunta problema. Partiremos entonces por responder a preguntas como: ¿Cuáles son las políticas económicas que permitieron la llegada de las organizaciones nacionales y multinacionales a la ciudad? ¿Cuáles son y qué características estructurales y comunicativas tienen las organizaciones más representativas de la ciudad? ¿Qué políticas comunicativas implementan las organizaciones nacionales y transnacionales que han incidido en las transformaciones comunicativas de las organizaciones locales? Tomando como base que en nuestro contexto, gestionar la comunicación es una decisión inaplazable para cualquier tipo de organización y las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad y el mundo global<sup>9</sup>, que hace entonces necesario estudiar los ascensos y caídas de muchas organizaciones al interactuar con los mercados que han cambiado con rapidez, una de las razones de la sobrevivencia organizacional es la capacidad y habilidad de sus dirigentes para planificar la estrategia y la táctica, y otra es adaptarse inteligentemente a los cambios;<sup>10</sup> siendo pertinente además como último momento analizar el proceso

---

<sup>8</sup> MANUCCI, Marcelo: contingencias. Cinco desafíos de cambio para una nueva década. Bogotá. grupo editorial Norma. 2010

<sup>9</sup> COSTA, Joan. Los profesores tienen la palabra. Máster DirCom. La Paz: Design, 2005.

<sup>10</sup> MASTRETTA VELASQUEZ GUSTAVO, Sociología de la organización, Limusa Noriega Editores, Mexico, 2005.

de evolución comunicativa que han tenido las organizaciones más representativas de Neiva, para determinar la influencia generada por las organizaciones nacionales y multinacionales, teniendo como principio que la supervivencia de una organización como ente social se basa en su capacidad para adaptarse a las necesidades de las fuerzas externas y a las necesidades del entorno. Una organización fuerte es competitiva. Por lo tanto instituciones públicas y empresas privadas están obligadas hoy más que nunca a manejar cuidadosamente la relación con su entorno (local, regional, nacional e inclusive internacional), pues su comportamiento y decisiones son observados con expectativa y atención<sup>11</sup>.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACION**

*¿Cuáles son los procesos comunicativos que han venido implementando las organizaciones más representativas de Neiva, ante la llegada de organizaciones nacionales e internacionales desde 1994 hasta el 2010?*

## **1.3 HIPOTESIS**

La llegada de organizaciones nacionales y multinacionales a la ciudad de Neiva, hizo que las organizaciones locales empezaran a transformarse, implementando estrategias comunicativas como forma de mantenerse ante la fuerte competencia.

---

<sup>11</sup>COSTA, Joan..Ibíd.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General:**

Caracterizar los procesos comunicativos que han venido implementando las organizaciones más representativas de Neiva, debido a la llegada de organizaciones nacionales y multinacionales a la ciudad desde 1994 hasta 2010.

### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- Establecer mediante líneas de tiempo (1994 – 2010) como han llegado las multinacionales a la región y bajo que políticas económicas nacionales o regionales lo han hecho.
- Caracterizar las organizaciones más representativas de la ciudad de Neiva.
- Conocer las políticas comunicativas que implementan las organizaciones nacionales y transnacionales en la región.
- Caracteriza el proceso de evolución comunicativa que han tenido las organizaciones más representativas de Neiva, para determinar la influencia que han tenido las organizaciones nacionales y multinacionales.

## 1.5 METODOLOGÍA

En nuestro campo de investigación sobre la comunicación en las organizaciones de la ciudad de Neiva y más exactamente respecto a nuestra pregunta sobre *¿cuáles son los procesos comunicativos que han venido implementando las organizaciones más representativas de Neiva, ante la llegada de organizaciones nacionales e internacionales desde 1994 hasta el 2010, los diseños de investigación mixtos juegan un importante papel al emplear los métodos cualitativos y cuantitativos en un mismo proceso y sin atravesar por la compleja y eterna guerra de efectividad de ambos hacia el desarrollo de cualquier fenómeno de indagación.*

Es el caso de anteriores investigaciones como por ejemplo la de Sistemas de Información: Cultura Ocupacional de Sistemas, realizada por Indira R. Guzmán de la Universidad Católica Boliviana, en la que se empleó éste método cuyo enfoque permitió realizar un estudio más consistente agregando precisión a los resultados y validez al cuestionario cuantitativo final; se utilizaron primero grupos focales y entrevistas semi-estructuradas como técnicas cualitativas, contribuyendo posteriormente al desarrollo de un instrumento estructurado y cuantitativo, es decir un cuestionario.

Como ejemplo más cercano encontramos a nivel regional, un estudio de tesis sobre la comunicación entre padres e hijos en las familias de clase baja del barrio Rodrigo Turbay, segunda etapa de Florencia Caquetá; realizado por Alba Mercedes Aroca González y otros en 1997 de la Facultad de Educación, especialización en Comunicación y Creatividad para la Docencia Universidad Surcolombiana; en el que se empleó la descripción y análisis de información con relevancia del método cualitativo utilizando herramientas variadas del método cuantitativo, que complementaron el desarrollo integral de la investigación.

Por lo anterior, emplearemos los métodos mixtos ya que como se mencionó, representan un conjunto de procesos de investigación que implican la recolección y descripción de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio conservando sus estructuras y procedimientos originales; con el fin de obtener resultados más completos e integrales acerca del problema a indagar. Lo anterior lo deducimos porque “se ha resaltado que ninguno (método cualitativo y cuantitativo) es intrínsecamente mejor que el otro, que sólo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno, y que la

controversia entre las dos visiones ha sido innecesaria”<sup>12</sup>. “Además la investigación hoy en día necesita de un trabajo multidisciplinario, lo cual contribuye a que se realice en equipos integrados con intereses y aproximaciones metodológicas diversas, que refuerzan la necesidad de usar diseños multimodales (Creswell, 2009).

Utilizaremos éste tipo de método porque entre otros beneficios pretenden lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno; producir datos más ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones , poniéndose en consideración diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes; “potenciar la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración”<sup>13</sup>; efectuar indagaciones más dinámicas; “permitir una mayor exploración y explotación de los datos, posibilitan tener mayor éxito al presentar resultados a una audiencia hostil” (Todd, Nerlich y Mckeown, 2004), y sobre todo, representan una gran oportunidad para desarrollar nuevas destrezas o competencias en materia de investigación, o bien, reforzarlas (Brannen, 2008).

El proceso de investigación mixto tendrá preponderancia de metodología cualitativa con un enfoque descriptivo; es decir, que como pertenece al rango de investigaciones de las ciencias sociales; nuestra investigación requiere de una mayor obtención e interpretación de datos de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad. Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Estos datos (escritos, verbales y no verbales) se recolectan con la finalidad de describirlos y comprenderlos y así responder a la o las preguntas de investigación y generar conocimiento. El proceso cualitativo no es lineal ni lleva una secuencia; las etapas constituyen más bien acciones que efectuamos para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio y sus principales instrumentos para recabar datos son la observación, la entrevista, la recolección de documentos y materiales.

Lo anterior se desarrolla sin dejar de lado las útiles herramientas de la metodología cuantitativa; caracterizadas por su alcance explicativo y objetivo. Cuantitativo exploratorio cuando se investigan problemas poco estudiados,

---

<sup>12</sup> HERNÁNDEZ. Sampieri, Roberto. Et al. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Quinta Edición. P. 547.

<sup>13</sup> HERNÁNDEZ. Sampieri, Roberto. Et al. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Quinta Edición. P. 550.

desde una perspectiva innovadora, identificando conceptos destacados y propiciando nuevos estudios; y descriptivo cuando tiene en cuenta además del problema estudio, sus componentes; cuando se miden conceptos, y se definen variables. Utilizando herramientas más estructuradas pero de igual grado de efectividad para la investigación.

El público objetivo, está conformado por las organizaciones locales más representativas para la población Neivana, escogidas mediante la realización de un sondeo elaborado a partir de la aplicación de 400 encuestas divididas por rangos de edad entre los 14 y 18; 19 y 30; 31 y 60; y mayores de 61. Pertenecientes a los estratos socioeconómicos 1, 2, 3 y 4. Esta distribución se llevará a cabo con el fin de obtener las percepciones de los diferentes grupos poblacionales pertenecientes a los sectores o comunas de la ciudad de Neiva. De acuerdo al tipo de público a estudiar y con relación a los objetivos planteados en la investigación: Caracterización de los procesos comunicativos que han venido implementando las organizaciones más representativas de Neiva, debido a la llegada de organizaciones nacionales y multinacionales a la ciudad desde 1994 hasta 2010; se pretende llevar a cabo cuatro momentos claves que permitirán desarrollar a cabalidad y organizadamente la investigación; utilizando diferentes tipos de herramientas establecidas de la siguiente forma:

- Documentación o recolección de datos para conocer cómo han llegado las multinacionales a la región y bajo qué políticas económicas nacionales o regionales lo han hecho, en el periodo comprendido entre los años 1994 a 2010.
- Observación, y aplicación de encuestas y entrevistas estructuradas, a organizaciones, directivos y especialistas de las dinámicas empresariales de la región; para logara la Caracterización de las organizaciones más representativas de la ciudad de Neiva.
- Realización de entrevistas estructuradas a funcionarios y directivos de las organizaciones nacionales y transnacionales que han incidido en las organizaciones locales, para conocer qué procesos comunicativos implementan.
- Documentación, observación y aplicación de encuestas y entrevistas, a las organizaciones locales para conocer su proceso de evolución comunicativa generando su caracterización en busca de determinar la influencia de las empresas nacionales e internacionales.

Con todo lo anterior pretendemos desarrollar una completa investigación, enfocada en un proceso integral de recolección y descripción de datos cualitativos y cuantitativos; con preponderancia de los primeros; que mediante un método mixto o multimetódico permita libertad en el proceso de indagación, ahorro de tiempo y gastos generales y sobre todo claridad, objetividad y grandes aportes a la hora de dar respuesta a nuestra pregunta problema con la implementación del ya mencionado diseño simultáneo.



## 2. CAPITULO II

### 2.1 MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1 COMUNICACIÓN

El estudio sobre la comunicación es bastante reciente; cabe aclarar que hasta hace pocos años no era preocupación de quienes tenían en sus manos el progreso de las ciencias sociales. Los primeros pasos abiertos al interés, conocimiento y estudio de este campo no van más allá de los años 40, según la licenciada Gabriela Cicalese<sup>14</sup>, hablar de comunicación en América Latina es una conquista moderna, así su origen sea la representación misma del hombre en el mundo, pues ésta es una de las características que lo definen y lo identifican como tal.

Desde el punto de vista etimológico, “Comunicación deriva de la raíz latina COMMUNIS: poner en común algo con otro. Es la misma raíz de comunidad, de comunión; expresa algo que se; comparte: que se tiene o se vive en común”<sup>15</sup>. De aquí la estrecha relación que se ha señalado siempre entre “comunicarse” y “estar en comunidad”; demostrando que la comunicación no es un escueto agregado a la convivencia, sino un hecho realmente esencial, distintivo de la naturaleza misma del hombre como ser social; la comunicación es la relación comunitaria humana a través de la emisión y percepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad y constituye por lo tanto, un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de la sociabilidad del hombre, lo que evidencia que no se puede reducir a una disertación sobre la comprensión de los medios.

De igual forma, se designa el proceso de comunicación como una práctica a través de la cual se transmiten significados entre personas, pero ésta va mucho más allá, su proceso en la transformación social determina un concepto más profundo; Mario Kaplún<sup>16</sup> argumenta que es una práctica popular y comunitaria del diálogo, es la experiencia natural de hallar reciprocidad, comunión e intercambio entre los actores o agentes sociales inmersos en la construcción de

---

<sup>14</sup> CICALESE, Gabriela. ¿de qué hablamos cuando hablamos de comunicación?

<sup>15</sup> KAPLÚN, Mario El comunicador popular una pedagogía de la comunicación. La Habana: Caminos.2002. p.54.

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p. 74.

un mensaje. Su estudio alcanza entonces un campo tan extenso como la vida misma, ya que la comunicación es un fenómeno que trasciende cualquier tipo de relación humana, a lo que Gabriel Kaplún llamaría como la construcción y circulación de vínculos y sentidos colectivos. Es decir que la comunicación trasciende las fronteras de lo individual pasando a ser un hecho realmente colectivo y de participación.

El concepto de comunicación en la práctica misma del hombre con sus modos de vida y relación en el entorno, se ha tergiversado con la exploración que hace constantemente de la naturaleza: él emite innumerables mensajes, explora mundos inimaginables, transforma los sueños en realidades próximas; camina y se acelera tanto, que termina olvidando la simplicidad de las cosas, pasando así, de ser un individuo soñador a una máquina de producción, una víctima potencial de su invento. Este es el rumbo que el hombre con sus comportamientos mecanizados le ha dado a tan compleja práctica de comunicar; le ha otorgado con sus vivencias diarias un concepto que se resuelve en el acto de informar y pensar que está siendo informado, mediante un conjunto de señales que cada vez lo vuelven más oprimido y menos participativo.

Vale la pena aclarar el concepto de información: para el Comunicador Mario Kaplún<sup>17</sup>, la información difiere de la comunicación en tanto que ésta hace referencia al acto de transmisión o difusión de un mensaje (ideas, sentimientos, conocimientos etc.), sin estar en total reciprocidad con nuestro interlocutor, es decir sin implicar un diálogo o una relación de compartir. Según el mismo autor, los medios han jugado un papel importante en el desplazamiento de la esencia original del concepto de comunicación. Lo que ha suscitado un sin número de estudios alrededor del tema de la comunicación como sinónimo de información.

Teniendo en cuenta lo anterior, se crean las teorías de la comunicación, que centran su contenido exclusivamente en la transmisión de señales y mensajes, es decir que se basan principalmente en los flujos de la información; entre las que podemos encontrar: el modelo lineal de Shannon y Weaver pensada en función de la cibernética; el modelo de Laswell que entiende la comunicación como un proceso de información, y la teoría de la aguja hipodérmica que centra su contenido en la modelación de la opinión pública mediante la información; para lo cual Kaplún argumenta: “Así, en lugar de partir de las relaciones humanas, fueron la técnica, la ingeniería, la electrónica —y las poderosas empresas propietarias de los medios— quienes impulsaron la forma de concebir la comunicación.”<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Kaplún, Op. cit., p. 54,57

<sup>18</sup> *Ibíd.*, p. 55.

Es así como las anteriores teorías reducen la comunicación a un carente proceso de envío unidireccional de informaciones –órdenes a receptores que decodifican sin interpretar- implementando un modelo de comunicación autoritario, análogo, en donde no se suscita una relación equitativa de emisores que son receptores y viceversa, es decir que no se promueve la importancia de teorías como la teoría crítica o escuela de Frankfurt, las cuales tienen en cuenta al individuo y su participación en las dinámicas del entorno, lo que posibilita más adelante el intercambio de mensajes en un ciclo bidireccional y permanente, lo que Mario Kaplún<sup>19</sup> denominaría como hombre EMIREC.

Por su parte, Jesús Martín Barbero<sup>20</sup> hace un análisis donde se traza la comunicación más allá de las teorías y metodologías que la definen, le da un concepto de mediación, de participación activa en la recepción de los medios, donde las Naciones se involucran en la construcción social de su entorno para la transformación de la sociedad moderna latina. No obstante, pese al continuo proceso de mediación en la historia de modernización de América Latina, los medios designan el control de las masas, y con ello forman las culturas nacionales, que hoy se convierten en el palpable ejemplo del desarrollo global.

Así mismo, Barbero concibe el concepto de comunicación en América Latina como la influencia masiva del desarrollo global, esto permite mostrar que el manejo de los medios masivos ha logrado introducir en el imaginario del hombre un notable cambio de percepción frente al concepto de consumo, por ende una marcada transformación de sus estilos de vida como respuesta a las estrategias de mercadeo de las empresas nacionales y extranjeras. También, alude a “Comunicación” un concepto de experiencia de lucha, conflicto e identidad de las naciones latinas en una resistente búsqueda por lo cultural, por ello toma como referencia el proceso de modernización de América Latina a partir de los años treinta, a través del empoderamiento popular de los medios alternativos como la radio, el cine, el teatro callejero, los grafitis y murales con los que las sociedades latinas lograron su participación en el Estado desde la construcción de Nación. Es decir, desde sus raíces étnicas, sus vivencias diarias, lenguajes y necesidades manifestadas en sus experiencias cotidianas de comunicación.

En relación al contexto propio del Huila en relación con esas vivencias diarias y con el ámbito social, el profesor William Torres<sup>21</sup> argumenta que la persona o el ciudadano huilense se ha construido bajo dos alicientes: lo hegemónico frente a lo subalterno. Y esto es la consolidación de dos clases sociales: los

---

<sup>19</sup> *Ibíd.*, p. 59.

<sup>20</sup> Barbero, Jesús Martín. *Modernidad y massmediación en América Latina*. En: De los medios a las mediaciones. Barcelona: Gustavo Gil S.A. 1987.p. 216.

<sup>21</sup> Torres, *Op.cit.*, P 53

hegemónicos (clérigos y terratenientes) quienes eran dirigentes políticos, funcionarios públicos y comerciantes al por mayor; y los subalternos quienes se valían de su trabajo físico (pescadores, arrieros, peones, vaqueros, jornaleros etc.) personas de estrato bajo. Así encontramos que los hegemónicos se inclinan por la cultura escrita, los subalternos por lo oral y en medio de ellos los jóvenes prefieren lo audiovisual; en este último lenguaje comunicativo se han ido adoptando antivalores como el individualismo, la competencia desleal y el escepticismo.

### **2.1.2 ORGANIZACIONES**

Desde los mismos inicios de la humanidad, los seres humanos han buscado formas racionales y eficientes para organizarse. El ejercicio comunicativo, la división del trabajo en los primeros grupos sociales y clanes familiares para satisfacer sus necesidades relacionadas con la supervivencia; marcaron una etapa significativa para el desarrollo de lo que hoy conocemos como organizaciones.

Para Idalberto Chiavenato<sup>22</sup>, la evolución de las organizaciones está ligada a procesos históricos enmarcados dentro de los contextos de cada época: el período de los faraones y los emperadores de la antigua China, las ideologías religiosas y militares, las formas de organización del periodo feudal y la revolución industrial, también incidieron en la evolución de la organización. A medida que se desarrolló la humanidad, fue necesario un número creciente de organizaciones que atendieran las necesidades sociales y humanas.

En la actualidad, han desaparecido los límites entre el concepto de organización e institución como dos términos que en el lenguaje corriente, son muchas veces tomados como sinónimos, pero que en la realidad son distintos aunque se encuentren relacionados. Leonardo Schvarstein, define la institución como “aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan la forma de intercambio social”<sup>23</sup>; por lo tanto podemos inferir que todo cuanto está establecido, el estado que hace la ley, creencias, normas, costumbres, valores, la justicia, etc., constituyen la base del orden social en el que se encuentran inmersas todas las organizaciones.

A diferencia de la institución, la organización es definida por Gustavo Velázquez como “un grupo organizado en un conjunto de individuos interrelacionados y

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Las organizaciones. En: Introducción a la Teoría General de la Administración. 2ed. Colombia. McGraw-Hill, 1995. p. 32-40.

<sup>23</sup> SCHVARTEIN. Op. cit., p. 26.

coordinados para aportar productos o servicios a la sociedad”<sup>24</sup>; éstas se encuentran constituidas por recursos humanos y no humanos (recursos físicos, materiales, financieros, tecnológicos, de mercadeo, etc.), que están en todos los aspectos de la vida moderna comprometiendo la atención, el tiempo y la energía de numerosas personas; pues es el recurso humano el que da significado y sentido a las organizaciones.

De ésta manera, podemos inferir que las organizaciones están traspasadas por muchas instituciones que afectan significativamente el comportamiento humano. Así lo sustenta Leonardo Schvarstein cuando se refiere a que “las organizaciones están atravesadas por muchas instituciones que determinan verticalmente aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen”<sup>25</sup>. Es necesario reconocer que las primeras instituciones que forman el ser humano son: la familia, la escuela, el barrio, la iglesia etc., quienes crean una serie de representaciones e imaginarios fuertemente arraigados.

Las organizaciones entonces hacen parte de un sistema de leyes, valores y costumbres denominado por el psicólogo social Kurth Lewin<sup>26</sup> como cultura social haciendo referencia al ambiente de patrones de comportamiento en el que las personas o grupos viven y trabajan. Desde esta perspectiva, cada miembro de una organización representa mundos culturales diferentes que se encuentran y se organizan. Una persona llega a una organización con una amplia variedad de antecedentes educativos, talentos y representaciones que brindan conocimientos generales sobre la manera en que se comporta ésta, en determinados lugares; asimismo, la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas que comparten los miembros de la organización tales como su historia, misión, visión y procedimientos, siendo los que determinan la coherencia entre el decir y el actuar de la misma.

La interacción entre la cultura y la identidad regional, es el valor agregado que distingue a una organización de las demás, Así lo resalta Lewin<sup>27</sup> refiriéndose al reto para las organizaciones, que consiste en diseñar estrategias que estimulen la aceptación, tolerancia y valorización por parte de sus miembros hacia la diversidad cultural, lo que a su vez genera en sus miembros seguridad y estabilidad, contribuyendo a estimular el entusiasmo y la cooperación de los

---

<sup>24</sup> VELAZQUEZ M, Gustavo. Sociología de la Organización. México: Limusa, 2005. p.18.

<sup>25</sup> SCHVARSTEIN, Leonardo. Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes. Bueno Aires: Paidós.1991. p. 28.

<sup>26</sup> KURTH, Lewin. Comportamiento individual e interpersonal. Citado por DAVIS, Keith y NEWSTROM, Jhon. Comportamiento humano en el trabajo. México: TheMacGraw Interamericana editores S.A., 1999. p. 98-111.

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 98-111

empleados en sus tareas, haciendo que se sientan parte de una cultura que es propia de la organización.

Vale la pena entonces profundizar en el funcionamiento de las organizaciones a partir de su estructura, pues la forma en que se encuentran diseñados los espacios que articulan los modos de relación y los roles de cada uno de sus miembros, determinan la forma como se toman las decisiones, a quienes se les comunica y a través de qué canales, condicionando los comportamientos individuales y la efectividad de sus tareas en beneficio de los objetivos de la organización. Leonardo Schvarstein<sup>28</sup>, destaca que el espacio en las organizaciones es procesado y reprocesado de manera implícita y explícita a la luz del equilibrio y certidumbre de la organización.

Retomando el tema de estructura organizacional, Annie Bartoli<sup>29</sup> la define como un conjunto de elementos constituidos por relaciones efectivas, procedimientos, dispositivos de comunicación, coordinación, distribución de tareas y responsabilidades. Para realizar un análisis específico en cada uno de los componentes que conforman la estructura organizacional, Bartoli resalta la importancia de un organigrama como una herramienta que define las representaciones gráficas y sintéticas de la anatomía de la organización (Posición, relación, estructura y funciones) y de su filosofía corporativa (razón de ser: misión, visión, principios, valores, propósitos y objetivos corporativos); para lo cual presenta varios tipos: El organigrama funcional, basado en las funciones de la gestión, es quien recorta horizontalmente un flujo integrado de concepción, producción y venta. El organigrama divisional, organiza la actividad estratégica, estructura la coexistencia de distintos flujos integrados. Y el organigrama Matricial responde a dos lógicas, una de especialidades o funciones y otras de ambiente o programas de actividades; éste requiere de un gran esfuerzo en procesos de comunicación, coordinación y regulación. Por lo que se puede evidenciar la importancia que tiene la estructura organizacional para regular los flujos y tejidos comunicativos dentro de una organización.

Las escuela administrativa también le aportó a la tarea de comprender la naturaleza de las organizaciones que solo hasta inicios del siglo XX obtuvo desarrollos significativos, Idalberto Chiavenato<sup>30</sup> resalta su importancia para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones; por lo tanto se hace necesario describir esos aportes teóricos desde la administración.

---

<sup>28</sup> SCHVARTEIN.Op. cit., p. 250.

<sup>29</sup> BARTOLI, Annie. ¿Qué es una organización?. En: Comunicación y organización. España: Ediciones Paidós,1992. p. 25.

<sup>30</sup> CHIAVENATO. Op. cit., p. 1.

La escuela clásica cuyos precursores fueron Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol, se inspiró en la organización formal dándole significativa importancia a la estructura, para garantizar la eficiencia de todas las partes de la organización. Este enfoque aborda el número de escalas jerárquicas de forma vertical (niveles de autoridad) u horizontal (departamentalización), haciendo énfasis en las funciones o cargos definidos en un organigrama por medio de normas, directrices y reglamentos.

Esta escuela dejó muchos vacíos que la teoría de las relaciones humanas concebida por George Elton Mayo, Abraham Maslow y Mc Gregor; reforzaría a partir de un nuevo ingrediente, el ser humano como parte esencial de la organización; ya no se trataba de controlar a los empleados, sino de apoyar activamente su desarrollo y desempeño a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas. Para Keith Davis y Jhon W. Newstrom<sup>31</sup> ya no se trata solo de satisfacer las necesidades económicas, aquí se habla de la seguridad que buscan los miembros como un trato justo, relaciones satisfactorias con sus compañeros de trabajo y apoyo de la organización en el cumplimiento de sus expectativas; aspectos que elevaran el desempeño, la satisfacción, la calidad de trabajo, reduciendo así la rotación y ausentismo de los funcionarios.

A partir de esta teoría se empieza a dar importancia a la comunicación como elemento significativo en las organizaciones, incorporando la noción de redes de comunicación como alternativas de canales comunicativos que cumplen dos propósitos fundamentales: en primer lugar, facilitan la comprensión de la información para que las personas puedan desempeñar sus tareas y se puedan explicar con claridad la toma de decisiones. Y en segunda medida, proporciona las actitudes que promueven la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. De esta manera la comunicación fue ocupando un lugar en la estructura organizacional enmarcando una nueva actitud que determinó un mejor ambiente laboral.

La última novedad de las escuelas administrativas es la teoría contingencial o Situacional, como resultado de las investigaciones sobre las organizaciones y sus ambientes, realizada por Chandler, Burns y Stalker, Woodward, Lawrence y Lorsch; quienes concibieron a la organización desde adentro hacia afuera haciendo énfasis en las exigencias ambientales sobre la estructura organizacional. Las características del ambiente y la tecnología utilizada son aspectos que condicionan su estructura y funcionamiento. Según esta teoría no hay una mejor o única manera de organizarse, pues lo que es bueno para una

---

<sup>31</sup> DAVIS, Keith y NEWSTROM, Jhon .Op. cit., p. 96-321

compañía puede ser negativo para otra, por sus elementos diferenciadores que hacen que sus estímulos de respuesta sean distintos ante las interacciones con el ambiente.

Esta teoría propone un diseño de organización que se adapte a las variables ambientales; si las condiciones son relativamente estables sus tareas son definidas, hay mínimos cambios en la tecnología, el mercado y otras partes del entorno, entonces el diseño indicado es el mecanicista. Si por el contrario, las condiciones del ambiente son de cambio e innovación, y las tareas y funciones son menos rígidas, cuenta con personas especializadas para manejar algún problema, es más descentralizada; su comunicación es multidireccional, lo que indica que su modelo organizacional es orgánico. Alvin Toffler destaca que “las nuevas sociedades del futuro serán dinámicas y cambiantes en extremo; por tanto, las organizaciones deberán ser orgánicas si quieren mantenerse al ritmo del ambiente turbulento”<sup>32</sup>. Es así que este tipo de organizaciones extremadamente flexibles y variables capaces de reajustar su sistema interno a las condiciones de un ambiente exigente, son las que integran entre sí sus departamentos y divisiones para que surjan con rapidez, enfatizando en las tareas por proyectos en donde los grupos que las componen resolverán problemas específicos y transitorios.

### **2.1.3 COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Este proceso de implementación de la comunicación en las organizaciones se ha dado como una necesidad de adaptación y surgimiento de las mismas ante los cambios constantes del entorno, como se ha mencionado no han obedecido solamente a factores internos, sino que por el contrario están relacionados con transformaciones estructurales que desde la historia han venido trazando un curso acorde a intereses de clases dominantes y que de una u otra manera han permeado todas las estructuras sociales, económicas, políticas, culturales, ambientales a las cuales hacemos parte. Nos referimos principalmente a políticas o tendencias económicas como el capitalismo, basado en la lógica de acumulación de capital; y la globalización, producto del rompimiento de fronteras entre países y que ha arrojado una profunda multiculturalización; que han hecho del planeta, un territorio desequilibrado, generando enormes cambios para los cuales la sociedad ha asumido diferentes retos.

---

<sup>32</sup> TOFFLER, Alvin. En busca de la flexibilidad y de la agilidad, Citado por CHIAVENATO. Op. cit., p. 782.



En cuanto a la globalización, Inmanuel Wallerstein<sup>33</sup> argumenta que es un fenómeno antiguo que empezó a crecer con el inicio de la Segunda Guerra Mundial en 1945, cuando la economía mundial entró en un proceso de rápida expansión, hasta 1973 periodo en el cual se dio la crisis del petróleo de la OPEP y los niveles de ganancias mundiales empezaron a descender, y donde los llamados “treinta años gloriosos” impulsados claramente por los Estados Unidos terminaron con la desaceleración económica de la producción, el crecimiento demográfico, el gasto militar, la caída de los salarios reales y por ende el debilitamiento del movimiento obrero, las migraciones de lo rural a lo urbano, las consecuencias ecológicas, entre otros; provocando repercusiones fuertes en la esfera global con efectos desestabilizadores en los países periféricos y semiperiféricos.

Por éstas razones, Wallerstein además de criticar radicalmente las teorías de la globalización y mundialización, pues según él insisten en sus progresos, avances, logros y conquistas pero ocultan las expresiones de crisis que han causado y que estamos sufriendo; agrega, “Vivimos ahora un momento histórico, es el momento de la época de transición del sistema- mundo actual hacia otro nuevo sistema histórico”<sup>34</sup>, y por ende la decadencia de la hegemonía norteamericana; lo cual genera enormes transformaciones contextuales que hacen que atravesemos hoy día por sucesos como la crisis de las ciencias sociales, debido a la fragmentación del estudio social humano en distintas disciplinas; una crisis ecológica que choca con la lógica capitalista de la relación del hombre con la naturaleza, quien la agota y saquea como si fuera un reservorio inagotable; la crisis económica mundial evidenciada en la deuda externa de muchos países de la periferia, el crecimiento de la economía informal, el desempleo creciente, desigualdad, violencia, pérdida de la calidad de vida; y la crisis estructural de las actividades políticas, vaciada de toda conexión con lo social, lo ético y lo cultural.

A raíz de un ambiente en el que prima lo desconocido y los cambios, Marcelo Manucci<sup>35</sup> menciona que se hace necesario prepararse para enfrentar acontecimientos, que cambian las condiciones de vida personal y corporativa constantemente ante la multitud de situaciones que irrumpen como novedades, cambian las reglas de juego de un sistema, generando muchos estados posibles de resolución. Hacemos parte de una realidad “donde lo más estable es lo

---

<sup>33</sup> WALLERSTEIN, Inmanuel. Crisis estructural del capitalismo. Bogotá D.C: Ediciones desde abajo., 2007. p. 23-31.

<sup>34</sup> *Ibid.*, p. 7-8.

<sup>35</sup> MANUCCI, Marcelo. Contingencias: cinco desafíos de cambio para una nueva década. Bogotá: grupo editorial Norma. 2010. Cap.: 1.

inestable<sup>36</sup>; y como ésta realidad irrumpe inevitablemente, la encargada de que las organizaciones adquieran una estabilidad y logren cambios positivos en momentos difíciles, es la comunicación como uno de los factores primordiales en el funcionamiento de las mismas, ya que gracias a ésta, es posible el intercambio de información, creación de vínculos y sentidos que generen una adecuada recordación para los públicos, y flujos de información estructurados a las necesidades de la empresa.

Como recuento al proceso de evolución comunicativa dentro de las organizaciones, Annie Bartoli<sup>37</sup> pone de manifiesto que a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la comunicación en la empresa solo era concebida como información operativa y formal, sin embargo ésta concepción ha evolucionado con relación a las necesidades organizacionales que se van presentando con el pasar de los tiempos. Por ésta razón, expone diferentes enfoques o corrientes globales que desde tiempos atrás han buscado la concertación y coordinación en todos los niveles de la organización y que dieron origen a la llamada comunicación en las organizaciones.

Entre los enfoques se encuentran la corriente racionalista, concerniente a la división del trabajo o la formación operativa en la que se llevan a cabo la especialización de tareas y funciones, el desarrollo de reglas y procesos escritos con control jerárquico, en la que se presenta una débil cadena de transmisión de información con flujos exclusivamente descendentes. Esta corriente aún se muestra latente en las estructuras de varias organizaciones hoy día, por lo tanto es base para la investigación en cuanto al análisis del estancamiento o avance del proceso comunicativo de las organizaciones objeto de estudio.

El enfoque behaviorista se abre un poco más a las posibilidades comunicativas al plantear la importancia del actor humano, vista en la existencia de grupos informales, en la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en una comunicación horizontal y también ascendente; convirtiendo al trabajador en un pequeño patrón mediante la construcción de grupos autónomos de trabajo, en donde la productividad está en función de la satisfacción. Dicho enfoque se ve reflejado en el trato que las multinacionales dan a sus empleados, introduciendo y valorando con certeza la gestión de talento humano como eje primordial para un adecuado funcionamiento; lo que de igual manera las organizaciones locales deben tomarlo en cuenta para el correcto ejercicio de todos sus procesos.

---

<sup>36</sup> *Ibíd.*, p. 32.

<sup>37</sup> BARTOLI, Annie. *Comunicación y Organización*. Barcelona- Buenos Aires- Mexico: Paidós, 1992. p.71.

Un tercer enfoque, es el sociológico, que realiza una fuerte crítica a la burocracia no comunicativa y brinda importancia a la comunicación informal. Para éste caso, Annie Bartoli toma autores como Joan Woodward, quien sostuvo que las diferencias de estructura se explican por las diferencias de tecnología; mientras Gouldner y Grozier, señalan que lo problemático del sistema burocrático radica en que se opone al dinamismo, la innovación y la motivación, además de que resulta imposible eliminar el margen de libertad de los actores con sistemas excesivamente procedimentales. Este último, brinda importancia a lo informal del proceso organizacional, sin limitarse a estrictos procedimientos que limitan las libertades de los actores; lo cual es importante para evidenciar si se hace presente en la caracterización de las estructuras de las organizaciones objeto de la investigación.

Lo mencionado se enlaza entonces con la evolución del proceso comunicativo en las organizaciones, que no se ha dado de la noche a la mañana, sino que por el contrario se ha ido construyendo de acuerdo al avance de los modos de gestión de las mismas. "...La Comunicación juega un papel primordial en la organización porque es un medio de motivación, de estrategias e incluso de performance, sin embargo durante mucho tiempo estuvo excluida, como si se comunicara en todos lados menos en el mundo del trabajo".<sup>38</sup>

Acercándonos ahora al concepto de organización, que se toma como sinónimo de empresa; y que se conoce hoy en día como mundos en acción que sufren cambios constantes y tienden a la expansión de mercados, instituciones, sociedad y mundo global, o más exactamente son instancias mediadoras entre el Estado y el individuo; están coorganizadas tanto por los sistemas de valores que sustentan el orden instituido, como por la actividad de los individuos y de los grupos, instituyentes de nuevas formas de organización social. "La ideología de una organización es, por lo tanto, un proceso siempre abierto, siempre en crisis, siempre sometido a la afirmación de un valor social y a su congruente negación"<sup>39</sup>. Esto denota que las acciones combinadas de comunicación y organización, mejoran los comportamientos de los actores mediante la reestructuración de los mecanismos de intercambio y la búsqueda de un mínimo de cohesión cultural, que facilite los procesos de adaptación a los imprevistos del ambiente (interno y externo), sin perder de vista los planes comunes y la misión de la organización.

---

<sup>38</sup> *Ibíd.*, cap.3.

<sup>39</sup> ETKIN, Jorge; SCHVARSTEIN, Leonardo. *Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós, 1989.p. 222.

Tomando como base las concepciones expresadas con anterioridad sobre Comunicación y Organizaciones; surge lo que se conoce como Comunicación en las Organizaciones o Comunicación Corporativa, que según Van Riel<sup>40</sup> se definía anteriormente con base en los conceptos de “Relaciones Públicas y/o Publicidad”; pero que en realidad consiste en visibilizar el éxito empresarial a través de la viabilización del mercado, el hacerla competente mediante la oferta de productos y la calidad del recurso humano interno; la implementación de tácticas que reflejen la confianza por parte de los clientes o usuarios y la difusión adecuada de su valor agregado en la comunidad donde opera, siendo también fundamental para el cumplimiento eficaz de los objetivos. Es un medio que permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de la sociedad. Es decir, que tiene que ver con todas las habilidades comunicativas que maneja la organización para mantenerse viva; de ésta manera y en consecuencia se articulan tres grandes conceptos:

*La comunicación de dirección*, es decir, la que se enfoca en los públicos internos y externos de la organización, donde existe una autoridad que ejerce el control; dicho control visto no como una imposición sino como la coordinación de un ente que toma en cuenta las necesidades comunicativas de cada una de las partes, logrando alcanzar el poder y la motivación de sus empleados.

*La comunicación organizativa*, que se encarga de conectar las políticas de comunicación internas y externas, cubriendo las relaciones públicas entre inversionistas, con las administraciones, con el mercado, entre otras; creando una sinergia entre todas las partes; consolidándola y haciendo que actúe como un todo.

*Y la comunicación de marketing*, consistente en la gestión de ventas con el fin de crear impresiones favorables y lograr vender a través de un proceso indirecto de persuasión. Esta es una de las grandes ventajas que tienen las multinacionales a la hora de llevar sus productos al consumidor, generando una necesidad de adquisición.

Así, la comunicación de una organización es vista no de forma fragmentada de acuerdo a la función individual de sus áreas de trabajo, por el contrario se presenta de una manera consolidada en un interés estratégico para el alcance de sus objetivos. Por lo tanto, para que la comunicación sea vista de una manera unificada y no quebrantada, se deben tener en cuenta tres conceptos básicos que definen la filosofía de la Comunicación Corporativa:

---

<sup>40</sup> VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, 1997, p. 22.

Primero: *Identidad o personalidad y valor agregado de la organización*; “Toda organización posee: a) una identidad-esquema que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama de actividad, y b) una identidad- construcción que surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio.”<sup>41</sup> Como segundo concepto, se encuentra el de *Imagen o apariencia positiva o negativa*, que se crea en el individuo mediante impresiones generadoras de fidelidad y reputación; y un tercero, que es el de: *estrategia Corporativa* que surge de los dos anteriores y busca salidas a las necesidades de la organización mediante el análisis de lo que está ocurriendo, qué se debe hacer y por qué, cómo y cuándo debe hacerse y qué tal se hizo, o la evaluación y finalización del proceso. Todos estos cumplen una función indispensable para el desarrollo de la organización ejemplificando un proceso de Comunicación Estratégica.

Para Joan Costa<sup>42</sup>, La identidad cultural e imagen de una organización, están definidas por: las relaciones institucionales, comunicaciones internas y comunicaciones externas. El mercado ofrece diversidad de herramientas para cada eje, sin embargo se presentan dispersas o incompletas.

Por consiguiente, la comunicación se impone como el vector estratégico y el sistema nervioso central de las organizaciones. Además sustenta, que “en el siglo XIX la empresa funcionaba sobre cuatro ejes: Economía, organización, producción y administración. Hoy en el siglo XXI el nuevo paradigma se basa en cuatro núcleos llamados: identidad, cultura, acción y comunicación; éstos se superponen a los del siglo anterior y fecundan procesos de dinámica global en la empresa. La imagen, como el activo principal de la empresa y la acción como esencia de la comunicación, preservando la vida social de la organización... Cuando la empresa actúa está comunicando y cuando comunica continúa actuando”<sup>43</sup>.

De la acción surgen los elementos estructurales de la estrategia que sirven a la hora de concebir, planear, cuantificar las decisiones, los objetivos y los recursos que intervienen en un plan determinado. La acción desencadena reacción, respuestas de la organización a una situación dada, proacción al transformar una situación, liderazgo...La matriz universal de la comunicación es la interacción entre individuos a través de diferentes medios, por eso la comunicación se vuelve trascendental porque define actos y mensajes, ejerce motivaciones personales.

---

<sup>41</sup> ETKIN, Jorge; SCHVARSTEIN, Leonardo. Op. cit., p. 158.

<sup>42</sup> COSTA, Joan. La comunicación es acción, Informe sobre la nueva cultura de gestión. Barcelona: Paidós, 1999.p.14 - 17.

<sup>43</sup> *Ibid.*, p. 111.

En este sentido, según Annie Bartoli,

*“Los vínculos entre organización y comunicación están enmarcados por un componente político, en el cual se determina la acción de estrategia global de la organización, y uno sociocultural donde están inmersos los valores y fenómenos de poder (normas, experiencia, relación con el medio, entre otros)...por consiguiente, para que una organización sea eficaz debe ser comunicante, es decir, debe ser abierta, flexible, evolutiva y con una finalidad explícita. De igual forma, para que esté organizada, y no desfasada, la comunicación requiere de una organización asociada a objetivos y planes conjuntos, es decir, debe tener también una finalidad, debe ser flexible ante lo informal y multidireccional e instrumentada en función de los objetivos”<sup>44</sup>.*

La necesidad en comunicación es latente, es vital para la gestión y constituye una de las tareas más difíciles de realizar: En el plano de las nuevas tecnologías de comunicación, las empresas siempre tienen que estar a la par con la evolución informática, telecomunicaciones, telemática; dado que es un medio privilegiado de intercambio y procesamiento de datos; en el plano de relaciones interpersonales, las empresas sufren continuamente dificultades inherentes a los problemas de comunicación entre las distintas categorías de personal; en el plano político y administrativo, debe determinar cuáles son los objetivos de recepción y de emisión, es decir, de entrada y difusión de la información, y cuáles son las orientaciones y acciones en materia de comunicación para interactuar con el ambiente global.

De la misma manera, “actuar en el ámbito de la comunicación supone a la vez, identificar objetivos y necesidades, tomar en cuenta facetas psicológicas e interpersonales, reconsiderar técnicas empleadas o no utilizadas, organizar procesos de coordinación y concertación necesarios...”<sup>45</sup>. En la organización, la comunicación solo puede entenderse al servicio de una política general, hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La comunicación y organización ganan si son medios coherentes y combinados, por ésta razón la organización debe tratar de ser comunicante y la comunicación organizada.

Siguiendo la misma línea, pero según el criterio de Joan Costa se concluye que la comunicación es una fuerza estratégica que incluso es más potente que la propia acción, hace que la cultura de las empresas ya no se base únicamente en la producción, sino en las relaciones, el conocimiento y una gestión eficaz de las

---

<sup>44</sup> BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona- Buenos Aires- Mexico. Paidós, 1992. p.118.

<sup>45</sup> *Ibid.*, p. 119.

comunicaciones y la información; afirmando que “la comunicación social tiene por objeto significar la relación entre los hombres, ubicar la situación de cada uno de ellos en el seno del grupo y de la organización, permitir que compartan su presente”<sup>46</sup>.

Como resultado de toda ésta evolución empresarial u organizacional atravesada por la comunicación, surge el llamado DIRCOM, quien es definido por Martha Lucía Buenaventura<sup>47</sup> como el Director de Comunicación Corporativa; estrategia con capacidad de planificar, poseedor de creatividad, precisión y valores intelectuales. Generalista porque gestiona el todo y las partes; polivalente porque es un ser plural, lo contrario de superespecialista. Aporta a la organización talento y habilidades de estrategias en planificación, acción, comunicación y relaciones, incluyendo la responsabilidad y el control de los resultados de las acciones estratégicas. Poseedor de un pensamiento estratégico; pues permite una mayor fluidez a la hora de desarrollar modelos y estrategias, ante imprevistos del entorno empresarial. Teniendo como estratégico “todo lo que tiene que ver con la vida o muerte de las empresas. Todo es comunicación en la empresa porque todo cuánto hace, significa algo... Por ésta razón es que la comunicación se podría considerar como la más estratégica de las competencias empresariales”<sup>48</sup>.

Es el resultado de la evolución en la comunicación empresarial, que ha pasado de integrar las comunicaciones, a diseñar, organizar y gestionarlas en programas específicos que respondan al cumplimiento de la estrategia de una determinada empresa. Se ve a la comunicación entonces como la esencia generadora de eficiencia y rentabilidad que puede ser determinante de la supervivencia. “En la actualidad los logros económicos no deben ser los únicos que buscan las empresas. También el valor humano, la conducta ética y las acciones sociales son elementos de su imagen/reputación, cada vez más consideradas por los diferentes públicos y que inciden tanto en el aumento de la consideración corporativa y de su valor bursátil, como en la valoración que de ella hacen los distintos autores, la opinión pública y la colectividad”<sup>49</sup>.

---

<sup>46</sup> SCHVARSTEIN, Leonardo. Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes. Buenos Aires: Paidós, 1991. p. 134.

<sup>47</sup> BUENAVENTURA, Martha Lucía. Master Dircom, En: El pensamiento estratégico en el DirCom, los profesores tienen la palabra. Bolivia: Design, 2005. p.61- 63.

<sup>48</sup> MORALES, Olivia. El verdadero valor de la comunicación. En: Master Dircom, los profesores tienen la palabra. Bolivia: Design. 2005. p.118.

<sup>49</sup> PIZZOLANTE, Ítalo. Ética, Gobierno Corporativo y Compromiso Social. Master Dircom, los profesores tienen la palabra. Bolivia: Joan costa y Grupo Editorial Desig. 2005. p.183.

#### 2.1.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el acelerado desarrollo del siglo XXI, en un mundo de intensos cambios de concebir las organizaciones y asumir nuevos retos que promueven las sociedades en donde transitan profundas transformaciones en los procesos económicos, cambios en los modos de producción, las reestructuraciones, creación y fusiones empresariales; es la comunicación estratégica la que juega un papel importante en el desarrollo y cumplimiento de todas las funciones administrativas de las organizaciones (planeación, organización, dirección y control) a fin de que las mismas puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan, siendo “la comunicación un instrumento de uso transversal, la cual atraviesa todos los procesos de la empresa y es el sistema nervioso central de la organización”<sup>50</sup>. Por lo tanto, aplicar procesos de comunicación en las organizaciones de manera paralela a los de producción y de forma transversal en las áreas que conforman una empresa, no sólo mejora la productividad, sino que crea ambientes laborales más transparentes y eleva el nivel de calidad de vida de los miembros de la organización.

En este contexto muchas organizaciones enfrentan una posición incomprensible, porque saben que sus estructuras convencionales de planificación, no alcanzan para diseñar intervenciones efectivas. Entonces nace la pregunta “¿Cómo preparar a las organizaciones para ser competitivas en un mundo desconocido, para avanzar en un paisaje sin mayores certezas?”<sup>51</sup>. Es el desafío de crecer en la complejidad vertiginosa del contexto, el cual conlleva a la necesidad de pasar de la incertidumbre a la acción, y generar nuevas etapas de crecimiento en las organizaciones.

“Una empresa que no sepa comunicar que vende, no podrá vender, una empresa que no sepa definirse ante sus empleados, no podrá desarrollarse a partir de ellos. Pero en estos casos extremos, estaría en riesgo su existencia”<sup>52</sup>; por lo tanto, la planeación y gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones, es el punto de equilibrio para sobrevivir ante las dificultades y obstáculos que las diferentes situaciones imponen, por lo que en la planificación

---

<sup>50</sup> COSTA, Joan. La comunicación es más fuerte que la acción. Citado por MORALES, Olivia. El verdadero valor de la comunicación los profesores tiene la palabra. Máster DirCom. La Paz: Design, 2005. p. 108.

<sup>51</sup> MANUCCI, Marcelo. Prepararse para lo desconocido. Revista Signo y pensamiento: Julio-Diciembre, 2007. vol. XXVI. no.51., p. 16.

<sup>52</sup> MORALES. Op. cit., p. 109



estratégica de una organización, la comunicación es la que llevará a la “vida o muerte de las empresas”<sup>53</sup>.

En este sentido la planeación estratégica debe ser considerada como una prioridad, siendo ésta un proceso que se puede pensar a corto, mediano y largo plazo, a medida en que se sabe “dónde está, a dónde quiere llegar y cómo lo van hacer”<sup>54</sup>, la cual debe ejercer un poder expresivo en el día a día de la vida organizacional y en los procesos de gestión de cada empresa.

El desarrollo de la planeación estratégica, hace que las organizaciones vean la necesidad de implementar un plan estratégico de comunicación, en el cual se enmarque el proceso de planificación general de la organización, siendo este plan de comunicación una propuesta de acciones comunicativas basadas en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados; obedeciendo a las políticas institucionales, a la misión y visión de la misma.

A la hora de diseñar un plan estratégico de comunicación se debe tener en cuenta cuatro fases básicas para su elaboración como lo afirma Paul Capriotti Peri: Investigación y adición: esta primera fase es la encargada de emitir un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido. Permitiendo conocer el estado de la organización, identificando sus necesidades en términos reales, claramente definidos.

La segunda fase, planeación y programación: es donde se propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación encontrada. En esta etapa se planea y se cronograma las estrategias que se llevarán a cabo y se presenta un borrador, de la forma más completa posible (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación). Es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos (humanos, materiales y económicos) con que cuenta la organización.

Una fase intermedia de Implementación del plan estratégico de comunicación es la que se vive cuando se lleva a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.

Y por último la fase de Evaluación: en la cual se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implementadas, y cuán efectivas o no resultaron. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implementan las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que por lógica, la última fase, se convierte también en

---

<sup>53</sup> MORALES. Op. cit., p. 107.

<sup>54</sup> ALJURE, Andrés. Plan Estratégico de comunicación. En: Master Dircom, los profesores tiene la palabra. La Paz: Design, 2005. p.141.

fase inicial, formando un proceso de desarrollo continuo. Permitiendo a la organización transmitir a los diferentes públicos su identidad corporativa.

En cuanto al desarrollo del plan estratégico de comunicación se necesita el diseño de un mapa integral de comunicaciones (MIC), el cual es una herramienta práctica, general y de utilidad permanente. “Este instrumento es básico para tener una visión completa y operacional de la diversidad de públicos, circunstancias, intereses, expectativas y proyecciones de la empresa.”<sup>55</sup> Siendo el objetivo: crear una plataforma para gestionar el conocimiento comunicacional, diseñar un sistema de información, conocer el plan de negocios e Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas de la organización y sus públicos.

Además, a la hora de poner en marcha la ejecución de una planificación sistemática y coherente de la comunicación corporativa, es importante establecer las etapas. Éstas son: la **investigación** (quien constituye la búsqueda sistemática de información para describir y comprender los públicos y la propia actividad de comunicación; **la planeación** (la cual se deben definir y establecer los públicos, los objetivos, la estrategia global, las acciones tácticas y la programación de las acciones de comunicación). y **la implementación** (lo cual implica la puesta en marcha y control de las actividades fijadas y la posterior evaluación de los resultados). Siendo “La comunicación organizacional un medio para lograr la estrategia organizacional general”<sup>56</sup>.

De esta forma en la investigación y al conocer el desarrollo de la planeación estratégica que cada una de las organizaciones, se debe tener en cuenta una primera dimensión de la comunicación la cual se refiere al **entorno** de la organización, que es todo lo que circunda o rodea a la empresa, es el espacio donde se forma la imagen corporativa; de ahí la segunda dimensión: el **contorno**, que es la superficie tangible o intangible que separa lo externo de lo interno de la organización, es decir, visto desde afuera, es el borde externo que comunica en forma voluntaria o no, los rasgos particulares de la organización. También se denomina identidad corporativa; y una tercera dimensión es la parte no tangible de la empresa donde están anclados los valores, normas y principios, y que se conoce como cultura corporativa la cual se proyecta dentro y fuera de la empresa al momento de interrelacionarse los miembros: el **dintorno**, el cual encierra la forma de ser y hacer las cosas en una organización.

---

<sup>55</sup> FUENTES, Sandra. El mapa integral de comunicación. En: Máster DirCom. Los profesores tiene la palabra. La Paz: Design, 2005. p. 47.

<sup>56</sup> ALJURE. Op. cit., p. 145.

En resumen, después de llevar a cabo un amplio recorrido teórico sobre los temas principales de la investigación, se evidencia la importancia que tiene la comunicación teniendo en cuenta que es un proceso social donde interactúa el individuo con su entorno, las relaciones, las costumbres y la cultura de la región; es decir que se le da un concepto de mediación como lo afirma Jesús Martín Barbero. En cuanto a la organización y su relación con comunicación, es primordial tener en cuenta tanto su estructura como todos los procesos internos que se llevan a cabo en cada una de las organizaciones muestra de estudio, puesto que Annie Bartoli argumenta que para que una organización sea eficaz debe ser comunicante y la comunicación requiere de una organización, siempre con una finalidad y adaptándose a los cambios. Gracias a la dinámica actual, la comunicación debe ser reconocida como una herramienta estratégica, donde participan los canales, flujos y procesos comunicativos, direccionados al cumplimiento de las metas de la organización y a crear vínculos con el entorno. Por lo anterior, es primordial cumplir con los objetivos de nuestra investigación, teniendo en cuenta los referentes teóricos y conceptuales presentados, puesto que dan validez y credibilidad al análisis que llevamos a cabo con cada una de las empresas.

### 3. CAPITULO III

#### 3.1 LINEAS DE TIEMPO DE POLITICAS ECONOMICAS QUE INCIDIERON EN LA LLEGADA DE ORGANIZACIONES MULTINACIONALES A LA CIUDAD DE NEIVA EN EL PERIODO 1994-2010

La llegada de capital extranjero al país y por ende la incursión de empresas transnacionales se evidenció a finales de los 80's cuando el fenómeno globalizador originado desde el capitalismo naciente en el siglo XV, se apoderó del mundo y la apertura de fronteras se perfiló como necesaria para las naciones que querían hacer parte de ese escenario de libre mercado e interacción permanente. Fue a finales de ésta década que Colombia vio la necesidad de hacer parte de una economía integradora, reemplazando el modelo económico de la época denominado "Sustitución de Importaciones" por el de "Apertura Económica".

Este antiguo modelo de "Sustitución de Importaciones" que perduró desde finales de los años 40's hasta inicios de los años 80's, y que consistió en la producción interna de los bienes que antes se importaban, estableciendo altas tarifas para el ingreso al país de otros productos, generando un fuerte proteccionismo a la industria nacional, sobreoferta de productos nacionales que excedían las demandas internas y múltiples barreras al libre comercio. Se suplió entonces por el de "Apertura Económica" pensada desde la administración del presidente Virgilio Barco (1986-1990), y propuesta desde la necesidad de adelantar un proceso de ajuste estructural de la economía nacional para adecuarla a las realidades del mercado internacional, "adoptando una estrategia de economía abierta en busca de una reforma e internacionalización de la estructura productiva nacional; la eliminación de los sesgos anti exportadores existentes; la ampliación y fortalecimiento del sector financiero; y la adecuación de la estructura institucional en los campos de comercio exterior, laboral, tributario, financiero y cambiario, de tal forma que facilitaran la modernización industrial y estimularan el desarrollo de la actividad exportadora, facilitando un flujo más ágil de materias primas y de insumos industriales"<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Gonzales, Jorge Orlando. "Colombia Hoy", [en línea]. Enero 2001, [09 de Mayo de 2012]. Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/colhoy/indice.htm>

Se produjo de ésta manera la posibilidad de implementación de dicha medida acorde a las necesidades del país con relación al ambiente global, encabezada por la administración del presidente Cesar Gaviria (gobierno 1990-1994); quien vio en ella el motor de crecimiento económico para los años siguientes. Sus ventajas se manifestaron en la variedad de productos a bajo costo especialmente en materia textil, productos para el hogar, mayor calidad y competencia de productos nacionales agrícolas y de industria manufacturera, adquisición de maquinarias, tecnología avanzada y mejoramiento en la infraestructura interna del país. La puesta en marcha de ésta medida no sólo se dio por la pretensión mercantilista sino también por la urgencia de contrarrestar la presencia en la realidad nacional de diversas problemáticas como la pobreza extrema, el desempleo, la carencia de exportaciones con excepción del café, la falta de recursos tecnológicos que promovieran el auge de la industria; la presencia del narcotráfico y los grupos al margen de la ley, entre otras problemáticas; a través de una productividad económica generalizada que según las apreciaciones de los gobiernos de la época sobrevendría con dicha medida.

Como consecuencia y contrario a lo esperado, respecto de los enormes beneficios que ocasionaría la política de apertura, entre los periodos de penetración 1993-1999, las importaciones presentaron ritmos de crecimiento superiores a los esperados, mientras que el incremento de las exportaciones fue relativamente bajo. Se produjo un deterioro de la balanza comercial por la amplia disponibilidad crediticia, el exceso de gasto público, el creciente endeudamiento público y privado, y en general el errado manejo de la política monetaria.

Pese a que toda la responsabilidad de los efectos negativos que aquejaron la economía colombiana recayó sobre la implementación de la política de Apertura Económica, artículos de prensa de la época pertenecientes al diario regional La Nación en su sección de economía, reflejaron las opiniones de algunos organismos gubernamentales como la Superintendencia de Industria y Comercio que desmentían ésta posición, afirmando que la crisis empresarial se dio por el mal manejo administrativo, la revaluación, devaluación y altas tasas de interés; agregando que las empresas nacionales hicieron un sobredimensionamiento de su negocio, proyectaron altos costos de producción y aumentaron las cargas laborales contratando personal no idóneo a su oficio, provocando que no se llevaran a cabo los estudios de factibilidad en proyectos de inversión. Es así como se menciona, "El buen empresario no es el que se declara en quiebra, cuando no hay nada qué hacer, lo es el que piensa en el interés social y toma medidas de salvamento a tiempo. Llevar la contabilidad de la empresa no es

para determinar la quiebra sorpresivamente, es una medida preventiva en beneficio de un futuro promisorio para la totalidad de la empresa”.<sup>58</sup>

Con relación al inadecuado manejo administrativo sumado a los efectos de la apertura, los diarios regionales a finales de 1996 reflejaron una realidad enmarcada en la crisis de los microempresarios, ya que se demostró que el sector de la pequeña y mediana industria perdió en lo corrido del año más de 300.000 puestos de trabajo, la tasa de desempleo se disparó a 12,1% en el tercer trimestre del año, lo que significó que más de 665.000 personas perdieran su trabajo (cifras DANE). El sector se vio afectado además por las altas tasas de interés, contrabando, caída en la demanda, crisis política e incertidumbre<sup>59</sup>.

Estas situaciones de carácter nacional no fueron ajenas al Departamento del Huila, específicamente su capital, puesto que se presenció con la implementación de la Política de Apertura Económica durante la década de los 90's, una desaceleración profunda en su dinámica empresarial. Informes del diario la Nación<sup>60</sup> afirman que las microempresas del Huila no generaron los índices de empleo esperados; agregando que según las estadísticas de la Asociación de Microempresarios Unidos ASOMEUN, para 1995 existían 9.175 microempresas, en 1996 se llegó a un total de 7.878 y para 1997 ésta cifra bajó a 6.948 generando solamente 930 fuentes de empleo.

Estos datos desencadenaron de una u otra forma, problemas sociales, pues se aumentaron los índices de violencia, desplazamiento y búsqueda nula de oportunidades debido a los recortes presupuestales, despidos masivos, privatización de empresas y cierre de microempresas. Se incrementaron también las limitaciones en la calidad de vida referentes a educación, salud, paz, empleo, justicia, infraestructura, transporte, vías de comunicación, tecnología, y sobre todo, orden social por el conflicto político militar presente en la zona Surcolombiana. Este último se manifestó a través de enfrentamientos entre fuerzas militares y grupos insurgentes, para el caso del Huila arraigados a las bondades de camuflaje que ofrecía el Departamento por su condición de cercanía a las regiones de Cauca, Putumayo, Caquetá y Tolima desde donde se ejercieron actividades relacionadas con narcotráfico, masacres, secuestros, extorsiones, desplazamiento forzoso; y una aguda lucha por el control del territorio.

---

<sup>58</sup> Causas de crisis en empresas son otras. Diario la Nación. 1 de junio de 1996.sección economía., p. 13.

<sup>59</sup> Crisis de la microempresa. Diario la Nación. 5 de diciembre de 1996. Sección opinión., p. 18.

<sup>60</sup> Microempresas, una especie en vía de extinción. Diario la Nación.27 de marzo de 1998. Sección economía. p. 13.

A raíz de lo anterior, se evidenció un desinterés en el Huila por parte del gobierno nacional reflejado en la falta de intervención con políticas públicas de incentivo hacia el desarrollo de las comunidades y su dinámica cultural: las clases, los lenguajes, los conflictos, y la estratégica ubicación geográfica del territorio y la ciudad de Neiva como puerto de entrada y salida hacia el centro, norte y sur del país; lo que menguaría las consecuencias de un Estado paternalista y centralista que ha propiciado el atenerse a recibir lo que las administraciones puedan dar; “en Colombia se desvalora la provincia y esto ha permitido que no haya desarrollo durante mucho tiempo”<sup>61</sup>.

El contexto empezó a cambiar cuando las organizaciones percibieron la influencia directa del proceso de globalización, que hizo del mercado un medio exigente, de las personas y las organizaciones máquinas de consumo; imponiendo retos cruciales a la hora de posicionarse o mantenerse, por la cantidad y variedad de marcas, bienes y servicios en competencia permanente.

Sin embargo, pese a la falta de adaptación de la época, es destacable que empresas representativas para los huilenses y los Neivanos como COOMOTOR y UTRAHUILCA, cuyo origen fue la capital del Departamento, mantuvieron su liderazgo en la región teniendo inconvenientes administrativos y de orden público que obstaculizaron la labor de las mismas; hecho que se puso de manifiesto en el Diario del Huila el 28 de diciembre de 1995: “las cooperativas del Huila, 4 puestos en el país”; Indicando que las cooperativas del Huila fueron ejemplo a nivel nacional, gracias a la prestación de sus servicios y al aporte en el desarrollo de la capital del Departamento. UTRAHUILCA en un segundo lugar a nivel departamental, y el número 40 en todo el país y COOMOTOR, que se ubicó en el primer lugar del departamento con una muy buena posición a nivel nacional.

Volviendo al plano nacional y en relación con las implicaciones de la política de Apertura Económica, el proceso trajo consigo la incursión de otras medidas económicas como la implementación del Régimen Cambiario de Inversión Internacional, que surgió ante la necesidad de internacionalización de la economía colombiana, adoptando principios como la igualdad de oportunidades mercantilistas para propios y foráneos; universalidad o presencia del capital externo en todos los sectores de la economía; y automaticidad, fundamentada en la reducción del control estatal; desencadenando la obtención de créditos internos por parte de personas extranjeras en el territorio nacional, con base en

---

<sup>61</sup> ESPINOSA, Manuel Antonio. IN-SUR GENTES. Neiva: Universidad Surcolombiana, (2003). p. 243.

la Ley 9 y la resolución 51 de 1991<sup>62</sup> que otorgaron acceso directo a líneas de crédito internas para empresas extranjeras e igualdad de condiciones respecto a los nacionales. Y la política de Reconversión y Modernización Industrial como método para explicar las debilidades y fortalezas que mostraba la estructura productiva colombiana durante la apertura. Esta a su vez consideró la estructuración de una estrategia de competitividad internacional entre sectores públicos y privados, para el desarrollo e innovación tecnológica, modernización comercial y de infraestructura, y consolidación de la oferta productiva en Colombia.

Dichas medidas concedieron a Colombia para el año de 1992 los beneficios del (APTDEA) Andean Trade Preferences Act para el ingreso de productos colombianos de agricultura y productos textiles al mercado estadounidense, con excepciones como el petróleo; y dieron origen a los tratados de comercio bilaterales desde 1994 cuando el país firmó el tratado de complementación económica con Chile, haciendo parte del grupo de los 3G (Colombia, Venezuela, México), empezó a pertenecer al ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas) originando a su vez otro tipo de acuerdos con países como Cuba, España, Perú, Reino Unido, Alemania, Argentina, Canadá, USA, Francia, Holanda y Suiza; en busca de la promoción y protección de inversiones.

En relación con estos cambios, la administración de Ernesto Samper (1994-1998) no mostró mayores diferencias en comparación con el gobierno anterior. Se presentó una fuerte contradicción entre lo que planteaba el sector gubernamental con relación a la oferta laboral y la difícil situación de los microempresarios afectados por la poca disponibilidad crediticia y la escases de oportunidades; el diario la Nación<sup>63</sup> en su franja de opinión del 5 de diciembre de 1996 tituló “Crisis de la Microempresa” afirmó que el programa Más y mejores empleos que prometió la generación de 350.000 ocupaciones en microempresas, no dio los resultados esperados por la ausencia de políticas concertadas entre el gobierno central, el gobierno local y el sector privado, y por el énfasis equivocado que le dio la administración Samper a la creación de microempresas de subsistencia, que absorbieron la mayor parte de los recursos dirigidos al fomento de las pequeñas y medianas empresas, quedando inhabilitadas para ofrecer empleo; es decir que mientras las predicciones económicas del Gobierno fueron optimistas, los pequeños y medianos empresarios, generadores del 48% de empleo total del país no vieron

---

<sup>62</sup> Estatuto de Inversiones Internacionales. Departamento Nacional de Planeación. República de Colombia.

<sup>63</sup> Ibid., p. 18.



posibilidades de recuperación, sólo créditos blandos para capitalizarse, modernizar sus procesos de producción y aliviar la carga tributaria y laboral.

Lo anterior ocasionó confusión en la realidad del país por la complejidad en la concepción de dichas medidas, la fuerte competencia, la variedad de productos y precios provenientes de los países mencionados y hasta la incertidumbre del sector productivo nacional por el ingreso acelerado de mercancías. Aunque se crearon las medidas legales necesarias para reformar el mercado nacional de acuerdo a las exigencias establecidas por la economía internacional, Colombia no estuvo preparada en el ambiente real para afrontar los efectos de una apertura económica acelerada, por la escases de tecnología, infraestructura y conocimiento; por ende se vio obligada a adaptarse a los cambios progresivos de la dinámica globalizadora en la que incursionó el país. Esta afirmación es defendida por la docente de Comunicación en las Organizaciones de la Universidad Surcolombiana Zulma Marcela Muñoz<sup>64</sup>, quien plantea cómo ante un mundo cambiante y una sociedad dominada por el desarrollo acelerado que ha traído consigo la globalización, en el que se viene apuntando hacia la calidad total, nuestros sectores sufren grandes transformaciones y el mercado laboral se vuelve cada vez más competitivo y selectivo; pequeñas y medianas empresas tienden a desaparecer desplazadas por grandes superficies comerciales y políticas de apertura que desarrollan nuevas competencias.

Para el año de 1994, poco tiempo después de la puesta en marcha de la Política de Apertura Económica, el Huila atravesó por una catástrofe ambiental que influyó decisivamente en la dinámica económica de la región. El sismo de magnitud 6.8 (Mw) con epicentro en las faldas del volcán Nevado del Huila y la posterior avalancha del río Páez el lunes 6 de junio, lo que generó enormes daños principalmente en municipios del Cauca y Huila. Algunas viviendas de la población de Mosoco, Santander de Quilichao (Cauca), La Plata, Palermo, Pitalito (Huila) y Planadas (Tolima), quedaron averiadas. El posterior destape de ríos provocó grandes avalanchas que bajaron por los ríos Páez, San Vicente y Símbola, las cuales aumentaron la destrucción que había producido el sismo.<sup>65</sup> La avalancha del río Páez registró una inmensa destrucción ambiental, humana y económica, nada comparable con lo que sin ella había ocasionado el sismo solamente. Se acrecentó los márgenes de pobreza, se redujo en gran parte las

---

<sup>64</sup> VELASCO Muñoz, Zulma Marcela, Aproximaciones a una propuesta de investigación que aborda las dinámicas de supervivencia en las organizaciones regionales ante un mundo globalizado.

<sup>65</sup> SERVICIO ECOLÓGICO COLOMBIANO. "EL SISMO DE PAEZ DE 1994".[en línea]. Julio 1994, [09 de Mayo de 2012]. Red sismológica Colombiana: <http://seisan.ingeminas.gov.co>

expectativas de desarrollo y crecimiento, y se invalidó cualquier posibilidad de ser gestores del polo de desarrollo Surcolombiano<sup>66</sup>.

Un año después de éste desastre, bajo el gobierno de Ernesto Samper Pizano (1994- 1998) el Congreso de la República promulgó la Ley 218 de 1995 “La Ley del Páez” con el propósito de subsanar los estragos causados por el mismo. Su objetivo fue reorientar la región afectada “Región Páez” hacia el desarrollo económico y social. La Ley brindó al inversionista en la región una vez puesta en vigencia en 1996; cero arancel para la importación de bienes de capital, materia prima, equipos y maquinaria, cero IVA a la importación y un descuento del 100% en el impuesto de renta y complementarios durante 10 años para empresas de carácter agrícola, industrial, minero, eléctrico, turístico, de construcción y comercio de la canasta familiar. En el Huila, la medida cubrió a los municipios de La Plata, Paicol, Yaguará, Nátaga, Iquira, Tesalia, Neiva, Gigante, Hobo, Rivera, Villa Vieja, Garzón, San Agustín, Campoalegre, Acevedo, La Argentina, Palermo, Pitalito, Tello y Teruel.

La Ley permitió que estas zonas afectadas fueran vistas como “Paraísos Fiscales”<sup>67</sup>. Su implementación chocó con los decretos de Estado de Emergencia Económica y Social, estipulados por el gobierno Samper en los decretos 81 y 82 de 1997 que duró hasta el 4 de febrero del mismo año y su expedición obedeció al déficit fiscal acrecentado durante el último mes del año 1996<sup>68</sup>; medida que implicó la modificación del presupuesto nacional, la desestimulación del endeudamiento externo controlado por la DIAN, el dictar medidas para erradicar los altos niveles de evasión tributaria y el contrabando, la reducción en los niveles de endeudamiento público y las tasas de interés como consecuencia del endeudamiento interno, reducción del gasto público en cuanto a contratos de asesoría, consultoría, viajes internacionales y publicidad estatal; entre otras regulaciones. Por lo anterior, se pensó en la disminución de las bondades de la Ley Páez pues sus beneficios tributarios generaron un enorme desequilibrio en el cumplimiento de los propósitos de la emergencia por la que atravesaba el

---

<sup>66</sup> XXII CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL, ponencia: ley del Páez motividad empresarial en la región sur de Colombia, Universidad Surcolombiana, Neiva, Septiembre de 1998.

<sup>67</sup> UN PARAÍSO FISCAL es un territorio que exime del pago de impuestos a los “inversores extranjeros” que mantienen cuentas bancarias o constituyen sociedades en su territorio, es decir, mientras los ciudadanos y empresas residentes en el propio territorio están obligados al pago de sus impuestos como en cualquier otro lugar del mundo, “los extranjeros” gozan en la mayoría de los casos de una exoneración total, o al menos de una reducción considerable de los impuestos que deben pagar. Los lugares que aplican este tipo de políticas tributarias lo hacen con la intención de atraer capitales para fortalecer su economía.

<sup>68</sup> Decretos de emergencia económica. “Declaración del Estado de Emergencia Económica”, [en línea]. Decreto 80 de 1997, [10 de mayo de 2012]. Disponible en la Web: <http://www.superfinanciera.gov.co/juridico/bj9703-02.htm>

país. Pese a los inconvenientes e inconformismos, la norma logró salir a flote ante la exigencia de los afectados de que la emergencia social no debería interrumpir los propósitos de la medida.

Es así como La Gobernación del Huila, la Cámara de Comercio, el Diario la Nación<sup>69</sup>, se dieron a la tarea de divulgar tanto a nivel local, regional e internacional (Europa); las bondades fiscales y los beneficios financieros estipulados en la ley 218 de noviembre 17 de 1995 y su Decreto Reglamentario 0529 de marzo 15 de 1996 para Huila y Cauca. A esto se sumó la capacitación por parte del SENA regional, dato registrado por el diario La Nación<sup>70</sup> en su sección economía; en temas como la formación de líderes, la potencialización del conocimiento, la coalición o asociación por medio de cooperativas para reducir costos, aumentar la producción y la calidad de los productos, mejorar la capacidad de negociación, propiciando la competitividad. Se capacitó además sobre la creación de alianzas estratégicas para la adquisición de tecnologías y la importancia del trabajo en equipo aprovechando la ventaja de la apertura de mercados de la época. Por otro lado, el INFIHUILA<sup>71</sup> (Instituto Financiero para el desarrollo del Huila) dispuso 1.500 millones de pesos a la microempresa huilense gracias al convenio con Cupo Crédito. Todo en pro del desarrollo y el fomento de la microempresa en el departamento Del Huila.

Como resultados de la capacitación y por consiguiente de la implementación de la Ley, el Diario del Huila, en su artículo “1996 NO FUE DEL TODO MALO EN EL HUILA” del 10 de enero de 1997, muestra al Departamento como paraíso fiscal con mano de obra calificada; con 630 nuevas empresas que surgieron con un capital de 46.745 millones de pesos aprovechando la ley de exenciones (datos de La Cámara de Comercio de Neiva). Exponiendo la escases de créditos con tasas de interés bajas, más mano de obra calificada en la región y tecnología. A pesar de esto, un año después los reportes de prensa indicaron lo contrario, manifestando la posición de la Asociación de Microempresarios Unidos del Huila ASOMEUN en cabeza de Zoilo CháuX presidente para entonces de la Asociación: “la ley del Páez ha sido mucho comentario y poca realidad pues afecta la posibilidad de tener garantías para mejorar la adquisición de materias primas o instrumentos que faciliten el progreso de los microempresarios...El empleo es el mayor afectado”.<sup>72</sup>Evidenciando una contradicción más entre el proceso de auge empresarial previsto para la zona, y la realidad regional; ya que

---

<sup>69</sup>En Europa promocionarán la ley del Páez.Diario la Nación.3 de mayo de 1997.Sección Huila. p.9.

<sup>70</sup> Estrategias para el desarrollo empresarial. Diario la Nación 22 de abril de 1996. p. 5.

<sup>71</sup> Infihuila apoya a la microempresa. Diario la Nación. 22 de abril de 1997. Sección Huila. p. 8.

<sup>72</sup> Golpe bajo a los microempresarios. Diario del Huila. 30 de marzo de 1998.Sección económica. P. 1b.

las ventajas tributarias de la ley se vieron reflejadas en empresas foráneas de mayor capital y reconocimiento nacional, en desventaja con las microempresas de origen propio que se vieron afectadas por la carencia de ayudas por parte del gobierno.

A diferencia de las dificultades manifestadas por el gremio de microempresarios de la región, algunas superficies económicas foráneas reconocieron ésta oportunidad como puerta al desarrollo y posibilidad de aprovechamiento de la ubicación estratégica del Departamento, por lo cual no se hicieron esperar. Se presentó entonces la llegada del Óptimo y Olímpica en el año de 1998. Según Luis Hernando Serrano, Director de Impuestos de la Secretaría de Hacienda del municipio de Neiva, el primero se acogió a la ley como un caso de buena suerte ya que no llegó al Huila precisamente por los beneficios tributarios que la misma otorgaba, si no que ya se encontraba realizando los estudios de mercadeo propios para intervenir la región que les representaba un mercado potencial; pero se integró al territorio en el mismo periodo de tiempo de implementación de la norma por lo cual se vio enormemente beneficiado.

La presencia del Óptimo, junto con almacenes Olímpica, generó transformaciones en cuanto a la ampliación de la oferta de empleos para Neiva y sus alrededores, representó una apuesta novedosa, con mejores ambientes, productos, atención, estructura y precios, generando en el público objetivo una noción diferente en cuanto el paso de Neiva como ciudad rural, a estar a la vanguardia de las grandes urbes. Para las pequeñas y medianas empresas de la región; implicó una fuerte competencia vista en el alto nivel de infraestructura, mejores servicios y precios al consumidor, a tal punto que negocios locales posicionados como Cenco, Listo y Fresmark desaparecieron. Ante éste ambiente difícilmente competitivo que implicó la llegada del Óptimo, Arturo Hoyos gerente de Listo afirmó "...las ventas sí se afectarán inicialmente pero se generarán estrategias para contrarrestar la competencia"<sup>73</sup>, lo cual fue contradictorio ya que poco tiempo después de su testimonio la empresa desapareció del mercado local, sin tener registro de las estrategias ejecutadas. Tal como menciona Hernando Serrano, Director de Impuestos de la Secretaría de Hacienda Municipal

*"En ese momento pudo haber una coincidencia del Óptimo hoy llamado Éxito, que hizo una gran inversión en el sector norte de la ciudad y prácticamente podríamos decir que acabó con algunas empresas*

---

<sup>73</sup> Palacio, Garcés Adriana. "Óptimo llega con todo al Huila", (en línea). Mayo 2 de 1998, (27 de Agosto de 2012). Publicación digital en la página web del tiempo: <http://www.ElTiempo.com/archivo/documento/MAM-798087>.

*tradicionales; por la competencia en ese momento no había prácticamente en Neiva almacenes de cadena fuertes bien posicionados y llega el Óptimo con unos precios en vestuario, electrodomésticos, inclusive en la parte de mercadeo; de hecho era motivante para el consumidor asistir a esos establecimientos, ir a comprar allá , entonces las demás empresas que estaban establecidas en ese momento se extinguieron, prácticamente eso las extinguió”.*

Como se demuestra en el testimonio, estas empresas foráneas generaron enormes cambios en la ciudad y la región precisamente porque llegaron con esquemas establecidos y pensados para sus públicos, su comodidad y ofreciendo variedad. De la misma manera, la situación de llegada de éstas organizaciones, trajo consigo una fuerte disminución de ingresos por concepto de Industria y Comercio, debido a las reducciones propias de la misma Ley Páez, pues estos establecimientos comerciales gozaron de una exención total de impuestos y complementarios; es decir que las empresas ganaban ampliamente por la acogida generada y los bajos aportes en impuestos, y la ciudad se vanagloriaba de un aparente desarrollo de la misma manera en que se veía en apuros para solventar sus necesidades económicas.

Aunque la inversión en el Huila y especialmente en Neiva se hizo notable, debido a casos mencionados como la llegada de Óptimo y Olímpica, y muy a pesar de la promoción por parte de los diferentes gremios que exponían al Huila como Paraíso Fiscal respecto de los beneficios que otorgaba la Ley Páez; según Serrano, los inversionistas después de hacer una comparación entre Huila y Cauca prefirieron dirigirse al Departamento vecino por su estratégica ubicación geográfica, cercana al Valle del Cauca y a los puertos del pacífico. Esto evitó que realmente se cumpliera a cabalidad con el objetivo de la ley: reactivar la economía y el desarrollo social en las regiones que soportaron la catástrofe.

Fue desde entonces cuando los efectos de la apertura económica, los tratados bilaterales y la intervención extranjera se percibieron con más crudeza en el mercado local y regional; convirtiéndose en el punto de partida para que las pequeñas y medianas empresas de tradición empezaran a repensarse con el fin de continuar vigentes en el exigente mercado ya no solo local y regional, sino también nacional y global.

El cierre de la década en materia político-económica estuvo marcado por la estipulación de la Ley 454 de 1998, la cual estableció un nuevo marco de economía jurídica para la empresa solidaria de enorme productividad para el país, que transformó el departamento nacional de cooperativas para hacerle frente a la dinámica aperturista, medida que buscó favorecer al sector de la

economía solidaria como modelo alternativo empresarial eficiente y considerado rentable con capacidad para generar crecimiento económico, bienestar social, integración empresarial, solidaridad y fortalecimiento del capital social. La política tuvo como objetivo, asegurar la observancia de las disposiciones legales, proteger los intereses de los asociados, velar por la preservación de la forma jurídica, vigilar la correcta aplicación de los recursos en las organizaciones y supervisar el cumplimiento del propósito socioeconómico de las mismas.

Sin embargo para ésta época y a la par con la implementación de ésta ley, el sector cooperativo en Colombia atravesó por una situación difícil producto de la vinculación de dineros del narcotráfico con diferentes empresas de carácter solidario y factores externos como la apertura económica y la globalización lo que ocasionó iliquidez. El fin de la década de los noventa mostró un escenario no muy alentador para el sector empresarial en el país, pues hasta el momento, el proceso de internacionalización de la economía colombiana arrojaba pérdidas del sector alcanzando 6,6 billones de pesos entre 1998 y 2000; según registros del Diario la Nación, solo en el año 1999 cada tres días en Colombia una empresa entró en proceso concordatario<sup>74</sup> y cada dos días y medio una era liquidada; Mientras tanto en el Huila, la Cámara de Comercio mostraba el cierre de 181 empresas, 102 de ellas eran sociedades limitadas y 59 de hecho<sup>75</sup>.

Paradójicamente entre éste mismo periodo de tiempo (1999-2000), la crisis atravesada por las empresas cooperativas a nivel nacional y que repercutió en la realidad regional y local, empezó a ser superada. Esta afirmación es acertada, ya que para el año 2001 UTRAHUILCA y COONFÍE fueron las dos entidades del Huila dentro de las 100 mejores empresas del país clasificadas por activos, de acuerdo al informe presentado por ASOCOP, los activos de UTRAHUILCA llegaron a 16.625 millones de pesos, mientras que los de Confíe ascendieron a 15.204 millones; de igual forma, el número de asociados de UTRAHUILCA fue de 33.544 y Confíe 13.237.<sup>76</sup> Destacando la Cooperativa UTRAHUILCA como

---

<sup>74</sup> **Concordato:** Tratado o convenio sobre asuntos económicos que el gobierno de un Estado hace con una determinada empresa, con el fin de evitar su liquidación o desaparición.

<sup>75</sup> Concordato figura que ronda a las empresas. Diario la Nación 13 de enero de 1999. Sección economía. Pág. 9.

SOCIEDAD LIMITADADA: es una empresa mercantil en la que el capital material o en efectivo está dividido en cuotas sociales de distinto valor, en la que la responsabilidad de los socios se circunscribe exclusivamente al capital aportado por cada uno; el número de accionistas es de mínimo 2 y máximo 25.

SOCIEDAD DE HECHO: surge por el acuerdo entre dos o más personas que están obligadas a aportar dinero, trabajo u otro tipo de bienes para explotar una actividad comercial, con el ánimo de repartirse entre sí las utilidades. No se constituye por escritura pública.

<sup>76</sup> Dos cooperativas del Huila entre las 100 mejores del país. Diario la Nación 12 Julio 2001. . Sección. Economía. p. 7.

modelo nacional de ahorro y crédito, reconocimiento que se otorgó como resultado de los logros económicos, el aporte social a las comunidad huilense, y por su sólida imagen corporativa.

Lamentablemente este desarrollo económico, político, social, comercial; ha estado rodeado del conflicto armado que ha afectado ampliamente el progreso empresarial de Colombia y sus regiones. Para la época en estudio (1994-2010) se intensificó ésta lucha armada haciendo que las organizaciones sobrevivieran a los innumerables acontecimientos de terror que presencié la Nación. La inseguridad como factor preponderante a la hora de generar inversión en un territorio, ha sido uno de los principales problemas que ha enfrentado el país como lo afirman los resultados de la encuesta de opinión industrial realizada por la ANDI (Asociación nacional de Empresarios de Colombia) en el mes de abril de 1999, donde el 25% de los empresarios consideraba que los problemas de la economía se relacionaban con la inseguridad, 23% con los altos niveles de tributación, 9% con las dificultades del sector financiero, 7% con la incertidumbre que se respira en el país y el 36% creía que la combinación de todos estos factores hacia que no existiera ningún aspecto favorable que los indujera a invertir<sup>77</sup>.

Las acciones violentas de los grupos armados al margen de ley eran contundentes e intimidantes. Organizaciones guerrilleras como las FARC, el ELN y grupos paramilitares imponían a través de la fuerza y el terror un control sobre la población civil, en una lucha por mantener la expansión territorial y el poder. Dichos actores armados intervenían en los procesos de elección de los gobernantes, determinaban a quienes se debían favorecer con nombramientos, contratos, inversiones físicas y programas sociales, así como la disputa por los recursos económicos derivados del petróleo, la minería y actividades agrícolas que mantenían la solides y estabilidad financiera de estas estructuras armadas.

Frente a este horizonte, cabe resaltar entonces las acciones sin resultado del presidente Andrés Pastrana (1998-2002) con miras a obtener un cese de hostilidades, lograr una reconciliación ideológica nacional y acabar con el conflicto armado colombiano. El ex mandatario adelantó diálogos de Paz con las FARC, en la denominada zona de distención o zona de despeje de San Vicente del Caguán dispuesta únicamente para tal fin mediante la Resolución 85 del 14 de octubre de 1998 y puesta en marcha en enero de 1999, con un área de extensión de 42.000 kilómetros cuadrados del que hacían parte los municipios

---

<sup>77</sup> EL TIEMPO, junio 17 de 1999 citado por Revista Colombia Internacional. El conflicto armado colombiano en los años noventa: Cambios en las estrategias y efectos económicos. Universidad de los andes. <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/colinter/echandia.htm>

de La Uribe, Mesetas, La Macarena y Vista Hermosa en el departamento del Meta, y San Vicente del Caguán en el departamento del Caquetá. Nunca antes se generó un proceso de ésta magnitud con enorme trascendencia a nivel mundial y gran importancia en el plano regional y local.

A la par con ésta coyuntura, la capital Huilense generó cambios relevantes en torno a la ola empresarial que experimentaba Colombia; la reestructuración del Plan de Ordenamiento Territorial POT no se hizo esperar. Ésta fue una condición necesaria para un ambiente competitivo que garantizara las condiciones para la atracción de las inversiones; es así como en diciembre del 2000 se promulgó el acuerdo 016, cuyo objetivo principal fue reordenar la capital del Huila en función de una acertada distribución de la ciudad de acuerdo al uso del suelo y la libre transitabilidad de peatones como de vehículos.

Según Luis Hernando Serrano Director de Impuestos de la Secretaría de Hacienda municipal, “Cada vez que se crea una empresa, a la administración le toca emprender proyectos de mejoramiento de vías porque donde se establecen, se va a concentrar mayor volumen de asistencia, se debe prestar un mejor cubrimiento tanto en los servicios públicos como en infraestructura, semaforización, apertura de vías y demás inversiones que conllevan a la instalación de empresas grandes en determinados sitios” ratificando así, que la variación de la dinámica empresarial que se experimentaba por este periodo, exigió cambios desde la misma forma en que se encontraba organizada la ciudad en función de ofrecer las garantías necesarias para que las grandes superficies comerciales pudieran funcionar adecuadamente de acuerdo a los ritmos de exigencia de sus mercados; aspecto que involucró y comprometió a las administraciones a invertir recursos para proporcionar las condiciones de funcionamiento necesarias a las plataformas transnacionales que vienen generando desarrollo para la ciudad y la región huilense; sin embargo, éstos beneficios no son las mismas para la industria local que tiene mayor dificultad a la hora de recibir apoyo para el auge de su negocio.

Para apoyar el sector empresarial del Departamento y contribuir al progreso de la ciudad, en el 2001 y 2002 se oficializó la visión Huila 2020 actualmente modificada para 2032, que se desarrolló bajo el concepto de perspectiva para saber que será del Huila en el último año mencionado. Fanny Osorio, economista del Departamento De Planeación Departamental, habla del plan estratégico Visión Huila 2020 como un compromiso eminente de todos los opitas: “es visión desde el momento en que todos los huilenses pensemos que el Huila tiene que ser el corazón verde de Colombia: pacifico, solidario y emprendedor, líder de una región dinámica, donde florecen los sueños de todos... y para eso tenemos que plantear unos factores y unos patrones”. La visión marcó un



proceso determinante ya que encaminó las acciones de empresas regionales como la cooperativa de transporte terrestre COOMOTOR, quien reaccionó frente al desalentador balance económico que había experimentado a finales de los 90. En el año 2001 como muestra de su aniversario número 40, cuando presenta un moderno parque automotor cuyos buses ofrecían el servicio no solo intermunicipal sino nacional a trece departamentos del país evidenciando un crecimiento en los ingresos de 13.84%.<sup>78</sup>

Mientras este proceso transcurría, en el Departamento del Huila la intensidad del conflicto era imparable; los periódicos regionales del año 1999 (Diario del Huila y La Nación) registraban reiterativamente ataques y tomas guerrilleras en municipios como Baraya, Colombia, Gigante y Hobo<sup>79</sup>; imágenes como el asalto y secuestro a 15 personas en el edificio Miraflores en la ciudad de Neiva (2001), el secuestro del avión de aires en el que viajaba el representante Huilense Jorge Eduardo Gechen (2002), entre otros hechos, fueron acciones que no testificaron en absoluto “La hora de la paz” de la que tanto habló el ex presidente Andrés Pastrana, pues la elevada capacidad ofensiva con que contaban los grupos armados al margen de la ley en especial las FARC en territorio Huilense fue relevante, debido principalmente a que el Departamento se constituía como territorio geográfico estratégico, factor decisivo en la localización de los grupos armados; su relieve se consolidaba como corredor que desde el Meta y Caquetá encontraban salidas hacia el Tolima y Cauca, convirtiéndose en una zona vital para la producción y comercialización ilegal del látex de amapola y la facilitación de todo tipo de operaciones ilícitas que se llevaron a cabo precisamente desde la zona de distensión de San Vicente del Caguán.

Al contrario de lograr el objetivo esperado, los diálogos no mostraron ningún acuerdo político, para este periodo se presentaron actos agresivos en diferentes regiones del país<sup>80</sup>, este escenario resultó atractivo para la planificación y ejecución de todo tipo de acciones ilegales, lo cual representó una muy significativa incidencia en el deterioro de la situación de orden público y el incremento de las violaciones al Derecho Internacional Humanitario según registra el Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.<sup>81</sup> Fueron evidentes los enfrentamientos

---

<sup>78</sup> DIARIO DEL HUILA. COOMOTOR se recupera. Sección: económica. Pág. 3ª. 28 Agosto 2001

<sup>79</sup> DIARIO DEL HUILA. Noviembre, Diciembre de 1999.

<sup>80</sup> Revista Colombia Internacional. El conflicto armado colombiano en los años noventa: Cambios en las estrategias y efectos económicos. Universidad de los Andes. <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/colinter/echandia.htm>

<sup>81</sup> OBSERVATORIO DEL PROGRAMA PRESIDENCIAL DE DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO. Panorama actual del Huila. Bogotá, Marzo de 2003. P 5.

entre los grupos armados y la Fuerza Pública en donde la gran damnificada fue la población civil.

A pesar de la intensificación del conflicto político militar y los pocos resultados obtenidos del diálogo en la zona de despeje, el país marchaba a su medida en el ámbito empresarial. La ciudad de Neiva específicamente, presencié en 2002 el cambio de Hipermercado Optimo a Éxito producto de la fusión con CADENALCO (Cadena de Almacenes Colombianos), con el propósito también de aprovechar las ventajas de la mencionada Ley Páez, y otras como la unificación de los procesos de inventario, publicidad y mayor amplitud en el surtido. Consolidándose como cadenas comerciales que mostraban crecimiento acelerado en sus mercados como fue registrado en el Diario la Nación<sup>82</sup>.

A través del proceso de observación, caracterización, revisión de prensa y el testimonio de funcionarios de la organización que reservaron su identidad, se pudo corroborar que el Éxito llegó como una nueva propuesta que rompió los paradigmas de los supermercados tradicionales, pues innovó con un formato caracterizado por el mejor servicio al cliente, estrategias de mercadeo claras, desarrollo humano, tecnología y un aporte social importante a través la fundación Éxito; sumado a las estrategias comunicativas que utilizaba para mantenerse en contacto con sus clientes y empleados. Un factor diferenciador de la organización que marcó una pauta frente a la competencia fue el grado de satisfacción de los empleados como lo afirmó Gonzalo Velásquez Comunicador Social al frente de la Dirección de Comunicaciones de Almacenes Éxito “Somos conscientes de que los empleados son los encargados de expresar los atributos que caracterizan nuestras marcas, y de esta manera el recurso humano se convierte en el diferenciador frente a la competencia”<sup>83</sup>.

La llegada del Éxito se hizo notoria ya que la compañía rápidamente implementó estrategias comunicativas de carácter interno como capacitaciones a talento humano, generación de canales comunicativos como la cartelera informativa, la revista interna “El Detalle”. Y para público externo a través de canales comunicativos como la “revista Éxito” distribuida de manera gratuita a gran parte de la comunidad Neivana, la página web, el uso de pautas publicitarias en radio, prensa y televisión; como se menciona detalladamente en la Evolución Comunicativa de la organización. La implementación oportuna de las estas estrategias comunicativas a su llegada, correspondió al estudio direccionado de

---

<sup>82</sup> Olímpica ha crecido en un 32% en 2001. Diario la Nación 27 Noviembre 2001 . Sección: económica. P. 7.

<sup>83</sup> LEÓN, María Clara. “El Impacto De La Comunicación En El Ambiente De Trabajo”. (en línea). Diálogos Sobre Comunicación. (13 de agosto de 2006). Disponible en la web: <http://www.comunikandonos.com/sitio/medicic-lacomunicaciainmenu-13/30-el-impacto-de-la-comunicaci-en-el-ambiente-de-trabajo.html>

un departamento de comunicaciones ubicado en el Municipio de Envigado Antioquia, por medio del cual se realizaron estudios previos de sus públicos, permitiendo un estudio profundo en cuanto a sus percepciones y necesidades como lo afirma el funcionario de la entidad Gonzalo Velázquez “Podemos destacar que todas las estrategias que se desarrollan desde comunicaciones están fundamentadas en las acciones reales de la compañía, que ratifican la coherencia entre lo que se cuenta y se vive”.

Éste hecho hizo notable la preocupación de las empresas locales quienes mantenían sus tradicionales estructuras organizacionales poco competitivas ante los grandes formatos y comodidades del comercio moderno que estaban proponiendo estos nuevos almacenes de cadena. Sin lugar a duda, la presencia del Éxito generó una mayor necesidad de consumo; sus bajos precios en vestuario, electrodomésticos, canasta familiar; la variedad de marcas y productos; las exclusivas y tentadoras ofertas; y con todo ello, una innovadora infraestructura; se convertía en una experiencia motivante para ir a comprar o simplemente visitar un mercado inexplorado, creativo y novedoso.

El hecho de que la competencia de las grandes superficies comerciales pusiera en desventaja al sector empresarial local, generó hostilidad por parte de parlamentarios y dirigentes del Departamento del Huila y Cauca con el argumento de que los inversionistas que se amparaban bajo esta Ley, solo venían evadiendo impuestos causando pérdidas por cerca de 1.000 millones de pesos que dejó de recaudar el municipio de Neiva anualmente por concepto de impuestos de industria y comercio, según registros de diarios locales del año 1999<sup>84</sup>. Así lo reafirma la directora actual de Promoción y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Neiva, Claudia Marcela Medina García ante la estrategia de la Ley Páez: “La ley no funcionó muy bien porque la gente se acogió en su momento para extensiones de impuestos, pero finalmente eran muchas empresas de papel y no hubo realmente un rol preponderante allí de seguimiento puntual por parte del gobierno y también de la misma Cámara de Comercio; se comenzaron a crear empresas a diestra y siniestra y esa base se creó pero, realmente eran muchas empresas de papel”.

De lo anterior se infiere que la Ley Páez terminó beneficiando únicamente al capital privado de grandes empresas de carácter nacional e internacional, ya que las exenciones tributarias no permitieron que Neiva recibiera aportes presupuestales por parte de las mismas. Así mismo se refleja como el auge de la apertura de mercados, propició en el territorio colombiano una nueva forma de

---

<sup>84</sup> DIARIO LA NACION. La ley Páez disminuye ingresos de Neiva. Sección: economía. 13 de abril de 1999. Pág. 5.

concebir el desarrollo económico y empresarial de las diferentes regiones, teniendo como fin último atraer inversiones y propuestas de negocios renovadoras, que conllevaran a beneficiar los procesos socioeconómicos del Departamento, sin pensar en las dificultades significaban para el comercio local; De tal manera, esta ley respondió a la desesperada necesidad de no quedar rezagados ante un modelo económico que se imponía.

La perspectiva representada por los grandes almacenes presentes para la época en la ciudad de Neiva, generó el punto de partida para el ajuste y reestructuración de la dinámica para las pequeñas y medianas empresas tradicionales, quienes empezaron a implementar estrategias de mercado que las elevara a una posición competitiva, y a pensar en la urgente necesidad de una reconversión tecnológica, cambios de infraestructura, gestión y comercialización del producto entre otras, que las llevara a optimizar su dinámica de mercadeo y de esta manera ser competitivas ante los retos que imponían las cadenas comerciales foráneas.

Este lapso de tiempo también fue determinante en el contexto nacional ya que marcó el punto de inicio del primer gobierno de Álvaro Uribe Vélez (2002 -2006), el cual se propuso la ambiciosa y agresiva meta de recuperar la confianza, condición necesaria para volver a crecer y mejorar así la calidad de vida de todos los colombianos. Para hacerlo, se ejecutó la política de Seguridad Democrática, relacionada con el aumento del pie de fuerza y las operaciones militares en casi la totalidad del territorio nacional, logrando así una disminución en la capacidad operativa y accionar de las FARC. Desde su creación la Política De Seguridad Democrática se desarrolló como un eje transversal durante los dos periodos presidenciales consecutivos y se consagró como “una herramienta para generar confianza, inversión y crecimiento”.

Luego de dos años de gobierno Uribe Vélez, el país evidenció una disminución drástica del accionar de los grupos al margen de la ley (zonas de despejes, narcotráfico, secuestros masivos); la economía del país proyectó un nuevo horizonte, el comercio, la inversión y esta a su vez propició el logro de objetivos sociales. “La Seguridad Democrática es, por lo tanto, un medio para la erradicación de la pobreza”<sup>85</sup> de ésta manera se reconoció su importancia en el fomento de la inversión extranjera directa como elemento fundamental y único en la generación de empleo calificado en el país. Dentro de esta medida se llevó a cabo además el proceso de recuperación y consolidación territorial, bajo la estrategia ‘Viva Colombia viaja por ella’, con el propósito de recuperar la

---

<sup>85</sup> .Plan nacional de desarrollo 2006-2010. Estado comunitario: desarrollo para todos. Departamento Nacional de Planeación. Pág. 20.

movilidad en las carreteras, afectadas por el temor ante los secuestros, sobre todo en los 'falsos retenes' y las llamadas 'pescas milagrosas' de las guerrillas. Para el sociólogo y docente de la universidad Nacional Francisco Leal Buitrago<sup>86</sup> Su efecto favorable fue inmediato en la percepción de seguridad frente a estos grupos, la Fuerza Pública alcanzó niveles de aceptación sin precedentes y la disminución de la capacidad ofensiva de la guerrilla facilitó la presencia estatal armada en pequeños centros urbanos.

Por otro lado, mientras la fuerza pública crecía en poderío, el ciclo de recuperación, consolidación y mantenimiento del territorio se fortalecía, con la protección de la infraestructura física de grandes empresas, zonas urbanas y rurales de los departamentos y de las principales vías de transporte terrestre y fluvial de la geografía nacional; con una vigilancia permanente y efectiva de las fronteras, con el fin de controlar el tráfico de drogas, insumos y armas que abastecían a los grupos ilegales. Viéndose esto reflejado en el margen local, en el gran crecimiento económico que manifestaba la organización de transportes del Huila COOMOTOR hacia el año 2004 como lo reveló en la época el Diario La Nación<sup>87</sup>. Para el mismo año la organización UTRAHUILCA<sup>88</sup>, abrió sus oficinas en Florencia (Caquetá) afirmando que las condiciones de seguridad y confianza estaban dadas, supliendo así la necesidad de llegar a esa región.

El Departamento del Huila luego de permanecer en una debilitada economía, afectada por las secuelas de la zona de distensión y todo el desarrollo del conflicto político militar; comenzó a presentar síntomas de recuperación; las importaciones crecieron en un 33%; se realizaron nexos comerciales, con Ecuador, Venezuela, Estados Unidos, Perú y Tailandia; se presenta además un importante incremento de las colocaciones bancarias y los créditos de consumo y empresarial lo que favorecía al sector financiero de la región. Datos sustentados en el Diario del Huila en su sección enfoque del año 2005 en donde titula: "Se recupera economía huilense"<sup>89</sup>.

Además, gracias a la Política de Seguridad Democrática del gobierno de turno, el progreso aparente del desarrollo empresarial del Departamento estuvo enmarcado dentro de la una política nacional y departamental conocida como "la agenda interna para la productividad y la competitividad del Huila", una nueva

---

<sup>86</sup> Buitrago, Francisco Leal. Bogotá, 2009. La política de seguridad democrática. Documento preparatorio del seminario sobre seguridad organizado por Cinep y Cordaid.

<sup>87</sup> Veloz crecimiento en Coomotor. En: Periódico LA NACION, 2004. SECCIÓN: Economía PAG. 5,

<sup>88</sup> Utrahuilca llega al Caquetá. En: periódico: DIARIO DEL HUILA.2004. SECCIÓN: Economía. PAG.:6A

<sup>89</sup> Se recupera economía Huilense. Periódico: DIARIO DEL HUILA 2005. SECCIÓN: Enfoque. PAG.:9A

estrategia que para Fanny Osorio<sup>90</sup> economista del Departamento Administrativo de Planeación Departamental, le ha apostado a mostrar y reconocer el Departamento a nivel mundial con el propósito de hacerlo más competitivo. Este favorable escenario se mostró como una gran oportunidad para la proyección económica en la ciudad de Neiva, evidenciando así el progreso de diferentes organizaciones tanto locales como nacionales, siendo el caso del “Supermercado Superior que para el año 2005 presentó un crecimiento del 10%, así como también almacenes Éxito creció en 7%, almacenes Olímpica en un 10%; y muy significativamente almacenes YEP mostró una importante evolución gracias a la innovación y ampliación de su portafolio de servicios”<sup>91</sup>.

Como resultado de la búsqueda de inversión y el posicionamiento comercial y estratégico de la ciudad de Neiva, se inició también para el año 2005 la “proyección de la construcción del centro comercial San Pedro Plaza, a través de la firma ConConcreto con una inversión de 20 mil millones de pesos”<sup>92</sup>. Lo que dictó un punto de partida para el desarrollo del sur del país; pero que además aseguró un mayor crecimiento para Almacenes Éxito beneficiando sus ventas debido a sus instalaciones inmersas en el centro comercial debido a la gran cantidad de público que captó esta obra estratégicamente diseñada con un paso casi obligado por Almacenes Éxito para sus visitantes.

Para Claudia Marcela Medina García Directora de Promoción y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Neiva y Luis Fernando Rojas Gómez director Ejecutivo de FENALCO seccional Huila, el hecho que lleguen a la ciudad empresas extranjeras o nacionales implica que se va a dinamizar el sector y va a generar empleo. Por tal motivo el empresariado huilense sintió la necesidad de capacitarse con asesorías en mercadeo internacional, abriendo puertas de negocios y proyectando nuevos mercados. A manera de resultado, las organizaciones de la ciudad de Neiva, vieron la necesidad de consolidar sus procesos de ventas, de ponerse a la vanguardia en tecnología y de no verse absorbidas y destruidas por la competencia.

Regresando a la realidad nacional, el año 2006 fue un periodo de controversias a raíz de la reelección de Álvaro Uribe Vélez para el periodo presidencial 2006-2010 con la firme intención de continuar con el desarrollo de la política de seguridad democrática bautizada nuevamente para este entonces como “política de defensa de la Seguridad Democrática”, en busca de completar el proceso de

---

<sup>90</sup> ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION DEPARTAMENTAL. Abril de 2012. Fanny Osorio. Gobernación del Huila.

<sup>91</sup> supermercados con crecimiento moderado en el 2004. Periódico: LA NACION 2005. SECCIÓN: Economía. PAG.:5

<sup>92</sup> Fernando Ortiz, un hombre concreto. Periódico: LA NACION 2005. SECCIÓN: Economía. PAG.5.

recuperación del control del territorio. En este sentido, se continuó avanzando en el fortalecimiento de la Fuerza Pública (FP) y la inteligencia de Estado, como herramientas preventivas y ofensivas; mientras que de cara a esta situación a raíz del inicio de un nuevo periodo presidencial se hace presente una vez más la persistente exclusión social, unida al agresivo contraste entre pobreza y miseria frente a la opulencia en las mismas zonas geográficas, el eterno y agravado problema de concentración de tierras y la incapacidad del Estado para hacer presencia, en amplias zonas rurales del país.

Si bien en esta primera fase del segundo periodo presidencial de Álvaro Uribe la economía del país se fortalecía gracias a la confianza inversionista, por otro lado el avance en cuanto a estrategias que defendieran y dignificaran la calidad de vida de los colombianos no eran del todo un éxito. Se evidencio una vez más la problemática de inseguridad y violencia en el país, como ocurrió para el año 2006 en la ciudad de Neiva donde debido a un paro armado según registran los diarios locales “las empresas transportadoras del Huila registraron pérdidas por el orden de los 1.600 millones de pesos, por motivo de la alteración del orden público en el sur del país durante tres semanas; COOMOTOR perdió 400 millones de pesos por la quema de 4 vehículos y alrededor de 700 millones por dejar de despachar encomiendas y pasajeros”<sup>93</sup>.

Violaciones a los derechos humanos, los “falsos positivos”, la paramilitarización del DAS, las interceptaciones sin orden judicial y el crecimiento del desplazamiento forzado (que desde luego no fueron el resultado de una política institucional), se convirtieron en los lunares más importantes de la Seguridad Democrática. El aumento considerable de personas desaparecidas clasificadas como desaparición forzada. Según el Instituto de Medicina Legal en el año 2008 se reportaron 3.214 desapariciones forzadas, número que en el 2009 aumentó a 7.065, sumando a esto la falta de una política de seguridad ciudadana bien definida, lo cual se reflejó en el aumento considerable de los delitos que afectaron a los ciudadanos en las calles. Tal fue el caso del hurto a personas, que creció en un 79 por ciento, a residencias, en un 13 por ciento, a comercios, en un 21 por ciento, y de motos, en un 2 por ciento. De acuerdo con Medicina Legal, también crecieron las lesiones personales en un 26 por ciento, la violencia sexual en un 45 por ciento, la violencia intrafamiliar en un 45 por ciento, y las lesiones en accidentes de tránsito en un 24 por ciento<sup>94</sup>. A su vez se notó el deterioro de la seguridad en las principales ciudades del país. con la multiplicación de grupos de delincuentes organizados, denominados “Grupos

---

<sup>93</sup> Economía, golpeada por paro armado. Periódico: DIARIO DEL HUILA. 2006. Sección: Economía. PAG.:6A

<sup>94</sup> Sistema de información de violencia y accidentalidad Instituto De Medicina Legal Y Ciencias Forenses

Emergentes”, que aparecieron tras la desmovilización de los paramilitares en 2003 y 2004, y se incrementó con la extradición a Estados Unidos de algunos jefes paramilitares para ser enjuiciados por narcotráfico.

No es un secreto entonces que La política de Seguridad Democrática se sustentó en una óptica exclusivamente militar y policial, con el fin de favorecer la inversión nacional y extranjera, dejando de lado otras instancias igualmente importantes en la búsqueda de una mejor calidad de vida en Colombia como la educación, la salud pública, el acceso a vivienda digna, el empleo humanamente remunerado, infraestructura para el desarrollo entre otros muchos factores que se obviaron sin tener en cuenta su crucial importancia para hacer de Colombia un país más competitivo.

Lo antes dicho se refleja durante los años 2006, 2007 y 2008 gracias a las ventajas de la política de seguridad democrática, Neiva fue receptora de grandes firmas comerciales convirtiéndose ésta, en la primera ciudad fuera de Bogotá en tener una librería y papelería Panamericana; que lleva más de 45 años en el país; Fernando Rojas Acosta, gerente de mercadeo de esta organización, afirmó en el 2007 para el diario la Nación, “que el voto de confianza que depositaron en el Departamento, se debe entre otras cosas, a que Neiva estaba creciendo y se encontraba ubicada en un punto estratégico”<sup>95</sup>. Definitivamente Neiva se estaba convirtiendo en una ciudad importante, la puerta de entrada a todo el interior del Huila y la salida a Florencia fueron marcadores para que también Carrefour<sup>96</sup>, pisara suelo huilense. Se demostró además el crecimiento de las grandes superficies comerciales que ya estaban en el mercado local; como lo es el caso de innovación de Almacenes Olímpica y Almacenes Éxito. Éste último proyectó su ampliación en cobertura hacia el municipio de Pitalito y consolidó su aceptación en la ciudad abriendo sus puertas en las instalaciones del antiguo LEY; de igual forma amplió su portafolio de servicios con la agencia “Viajes Éxito”, “seguros Éxito”, estaciones de servicio y el cambio trascendental de imagen. De igual forma, se produjo la consolidación de UTRAHUILCA como grupo solidario y el veloz crecimiento de COOMOTOR con la renovación de su parque automotor. Esto lo sustenta su actual gerente Armando Cuellar “Dentro de las estrategias de diferenciación hay un elemento que nosotros llamamos liderazgo tecnológico, uno tiene que ser líder tecnológico en el mercado que desarrolla”.

Evidentemente este devenir de la economía Colombiana, transformó gradualmente los estilos de vida de sus habitantes y empresas; este proceso

---

<sup>95</sup> Panamericana se aproxima a abrir sus puertas en Neiva. Periódico: Diario del Huila. 2006. Sección: Economía. P.:3A

<sup>96</sup> Huila, plaza para grandes superficies, Diario La Nación 2007, Sección: Económica, P.: 5.



logró permear todos los rincones del país repercutiendo de esta forma en el departamento del Huila y su capital que es donde se concentra la mayor cantidad de población como también la oferta empresarial. Para el año 2009, el Huila sufrió cambios constantes producto de estas dinámicas, vivía el desazón ante la necesidad de estabilizar una región golpeada por innumerables captaciones de dinero ilegales; motivo por el cual se reglamentó la creación de las zonas francas para los cinco departamentos afectados por aquel desfalco económico que generaron las famosas “pirámides”. Éstos fueron: Caquetá, Cauca, Huila, Nariño y Putumayo, en donde se estableció como uno de los mayores beneficios, la exención del 100% del impuesto de industria y comercio, predial y avisos y tableros durante diez años, a las empresas que se establecieran o realizaran actividades industriales de bienes y servicios, o actividades comerciales, bajo el régimen de zonas francas especiales.

A inicios del 2010 el gobierno nacional aprobó el ambicioso proyecto empresarial para el Departamento del Huila: La Zona Franca Surcolombiana multiempresarial que abarca aproximadamente 50 hectáreas; así mismo se tiene previsto que vincule a grandes, medianos y pequeños empresarios dedicados a diferentes actividades productivas, que contribuyan a dinamizar la economía, generar fuentes de trabajo y atraer inversión, estas serían las tres líneas estratégicas que se busca con la zona franca Surcolombiana, pues, según el Dr. Julián Andrés Bolaños Jefe de productividad y competitividad de la gobernación del Huila “En la zona franca Surcolombiana, la idea es que se establezcan las empresas que a bien requieran poner a funcionar sus operaciones y dinamizar la economía de la región”<sup>97</sup>.

Sin duda, esta es una de las obras más importantes emprendidas en los últimos años, ya que promueve la ciudad como foco de inversión y emprendimiento empresarial para el Departamento, lo que posibilita su crecimiento; así lo registró el diario regional La Nación: “La zona franca promueve inversión, este espacio no es solo para exportadores o importadores, sino para cualquier tipo de empresa que pretenda generar inversión y empleo”<sup>98</sup>. De esta forma nos instalamos una vez más en los ojos del mundo permitiéndonos hablar de productividad y competitividad, dinamizando la economía y el estilo empresarial de la ciudad con la incursión de nuevas formas y modelos de contacto con el cliente; estrategias novedosas de mercadeo, publicidad y comunicaciones corporativas en donde las organizaciones de talla local sentirán nuevamente la necesidad de evolucionar y mejorar para así lograr sostenibilidad en el tiempo.

---

<sup>97</sup> Ataque terrorista contra dos supermercados., Diario La Nación, 18 abril 2009., sección: actualidad. P.: 2, 3, 4.

<sup>98</sup> Arranco zona franca Surcolombiana., Diario La Nación, 4 marzo 2011. SECCIÓN: Económica. P.: 4

Conjuntamente y con el propósito de generar inversión en la ciudad, se pone en marcha el acuerdo 050 de 2009 bajo el gobierno del Alcalde Héctor Aníbal Ramírez (2008 - 2011); en el cual se otorgaron estímulos y beneficios en materia de impuestos como fueron las exoneraciones del Impuesto de industria y comercio a las personas naturales o jurídicas que crearon nuevas empresas y generaran 10 empleos directos en la ciudad de Neiva, quienes reubicaran su establecimiento comercial o abrieran una nueva sucursal, lo que corrobora Luis Fernando Serrano cuando nos dice al respecto: "...se otorgaron beneficios con el fin de atraer la inversión foránea, para que aquellas empresas que están ubicadas en otros departamentos llegaran a nuestro municipio e hicieran inversiones importantes trayendo desarrollo para la ciudad cumpliendo el objetivo principal como fue la generación de empleo".

Evidenciamos nuevamente como mediante la creación de políticas regionales se buscaba beneficiar a empresas de carácter nacional y multinacional sin tener en cuenta el capital local y su capacidad para competir frente a sus consolidadas estructuras organizativas y financieras colocándolas en evidente desventaja, como es el caso de Pepe Ganga y Homecenter que arriban a la ciudad gracias a esta política. Situación por la cual Almacenes YEP, construye un moderno y amplio complejo comercial en la Comuna Seis de Neiva, llamado Oasis Plaza en donde funciona actualmente una sucursal de este almacén el cual tiene 60 personas fijas para su funcionamiento; abrió sede en la plata, Campoalegre y en Pitalito cumpliendo así con los requisitos para acceder a los beneficios del estatuto tributario; como lo demuestra el diario la Nación: "es gracias a esta medida regional y a las políticas aperturistas nacionales, que la cadena de almacenes YEP abre nuevas sucursales"<sup>99</sup>. Este paso significó una gran posibilidad de crecimiento y competitividad ya que era una apuesta novedosa en la que participaba una empresa de capital local, un reto por la evolución y la permanencia en el mercado altamente competido que día tras día le exigía repensar sus estrategias comunicativas, sus procesos tecnológicos e inclusive la formación de su talento humano, demostrando nuevamente que la influencia de las grandes plataformas comerciales marca la pauta para que las organizaciones locales le apuesten a transformarse para lograr sostenibilidad en el entorno.

Como respuesta de esta situación empresarial que se presentó y se seguirá presentando en la ciudad, ya que la inversión de capital foráneo no para; obtenemos una ciudad que ha crecido y se ha fortalecido a pasos agigantados, centrando sus esfuerzos en la consecución de inversión extranjera como consecuencia de todo el proceso de ejecución de la política de seguridad

---

<sup>99</sup> Cadena Yep sigue su expansión, Diario La Nación, mayo 26 de 2009., sección: Económica. P.: 5.

democrática. Se hace necesario también reconocer que Neiva no estuvo totalmente preparada para estas prácticas, como lo argumenta Luis Fernando Rojas Gómez director Ejecutivo de FENALCO <sup>100</sup>, para quien es necesario que el empresariado huilense siga preparando su capital humano, invertir en tecnología, estrategias de comunicación corporativa, mercadeo. Esto por un lado, por el otro el gobierno nacional, departamental y municipal debe hacer presencia para conseguir la solución de los grandes problemas estructurales que sufre la ciudad y a los que se tienen que hacer frente con el desarrollo de la infraestructura adecuada, mejora por parte de los entes gubernamentales de la calidad de los servicios públicos, moderación de las tarifas tributarias locales; factores claves para consolidar el desarrollo empresarial propio.

Inicia el año 2011 y Juan Manuel Santos, actual presidente de Colombia recibió el país bajo una crisis provocada por la fuerte ola invernal que azotó a gran parte del territorio dejando consecuencias devastadoras sobre la población y las actividades económicas lo que obligó al gobierno a modificar, adaptar, reformular y reforzar componentes esenciales del Plan Nacional de Desarrollo, con el propósito de mejorar las condiciones de vida de las familias afectadas, generando empleo, inversión y crecimiento por medio de los proyectos y ajustes institucionales que se adelantaron para afrontar las consecuencias de esta crisis. se llevó a cabo entonces el plan regional de competitividad que recogió la agenda interna y buscó verdaderamente planificar las acciones para llevar al Huila a ser más competitiva a través de una buena gerencia local con base en una educación con calidad de la población que logre la transformación productiva, mediante la consolidación de las cadenas productivas, la formación del talento humano, el emprendimiento, instituciones articuladas y la innovación como proceso transversal en todas las áreas ofreciendo incentivos a la inversión.

Desde otro punto de vista, se inició el proceso de estructurar al Departamento y la ciudad de Neiva en función del fortalecimiento empresarial de la región y en pro de la inversión de grandes plataformas comerciales bien sea nacionales o extranjeras todo con el fin de dinamizar la economía y contribuir al progreso de la ciudad y hacerla para el 2020 el corazón verde de Colombia.

En resumen, tenemos un marco de políticas globales, nacionales y regionales como la globalización, apertura económica, ley Páez y estatuto tributario, que forma directa o indirecta han favorecido la incursión y crecimiento de grandes plataformas comerciales en la ciudad, irrumpiendo como novedades para nuestra organizaciones, de la que muchas empresas de carácter local no han

---

<sup>100</sup> Op cit.

conseguido resistir como lo planteamos al inicio del documento; y otras han logrado mantenerse y ocupar un lugar importante en la mente de los neivanos y la región huilense en general; como Almacenes YEP, UTRAHUILCA, COOMOTOR, proyectándose como entidades promotoras del patrimonio huilense, teniendo en cuenta las dinámicas económicas y socioculturales de su entorno, y las exigencias que plantea el desarrollo tecnológico y científico a nivel global. Empezaron implementando procesos de comunicación mediática paralelos a los de su actividad económica y social, permitiendo mejorar la productividad, crear ambientes laborales más transparentes, y a su vez elevar el nivel de vida de los miembros de la organización. Y han sufrido una evolución sustentada en la transformación de los productos comunicativos evidenciada en sus contenidos, formatos y diseños; la importancia de la imagen organizacional; innovación estructural, proposición de medidas de salvamento debido a la gran oferta existente en el mercado local.

Este tipo de comunicación mediática ha permitido un desarrollo inmediato en cuanto al alcance de metas y objetivos a corto plazo; generando que las directivas de las organizaciones la conciben como un elemento clave para el desarrollo de sus procesos organizacionales. Sin embargo esto ha provocado que se relegue la comunicación estratégica o se desconozca su importancia en el plano interno y externo de las empresas. Con el desarrollo de la investigación se ha podido establecer que si bien los directivos de las organizaciones locales abordadas conciben la comunicación como un elemento importante, la noción pierde valor cuando se observa que ninguna de ellas cuenta con un departamento de comunicaciones. Lo que sí está claro es que la experiencia de las organizaciones locales en cuanto a la efectividad de la implementación de piezas comunicativas, les ha demostrado la importancia de la elaboración de productos llamativos, creativos y originales; más la llegada de empresas multinacionales que no termina con las ya existentes en la ciudad, les empieza a exigir la relevancia de una planeación estratégica de la comunicación que incluya lo mediático pero que no se agote ahí, porque el mercado se hace cada vez más exigente y los retos más difíciles de alcanzar.

Ni la trayectoria ni el reconocimiento regional y local garantiza la supervivencia a éstas marcas que han hecho parte de nuestras vidas y presenciado también nuestra adaptación al contexto; sí la garantiza la innovación consciente y programada, el análisis de lo ocurrido, la claridad de los sucesos de la actualidad y la proposición temprana frente a lo que se aproxima.

Es preciso afirmar entonces, que la llegada y posicionamiento de empresas de carácter nacional e internacional a la ciudad de Neiva, incidió de manera contundente en la transformación de los procesos comunicativos de las

organizaciones locales, ya que las estructuras planificadas y esquemas estratégicos impuestos por las transnacionales les permitieron evidenciar un panorama de mercado con un proceso de comunicación totalmente transversal. Si bien las empresas en estudio no cuentan aun con una noción planificada de sus procesos de comunicación como una estrategia orientada a la satisfacción de sus públicos internos y externos, más allá de lo mediático; sí poseen una visión favorable respecto de los beneficios que generaría su implementación como método de incursión a una mayor competitividad.

*“Sin comunicación nadie vende, las ventas son comunicación, no importa a través de qué medio lleguen y dependiendo el nicho de mercado al cual lleguen... muchos empresarios todavía creen que la comunicación, la publicidad son un gasto innecesario y no lo ven como realmente es, una inversión. La planeación estratégica de comunicación por supuesto que da resultados positivos...en definitiva la comunicación es un agente determinante en una empresa”<sup>101</sup>*

---

<sup>101</sup> Morales, Olivia. Cap. El verdadero valor de la comunicación. Máster DirCom los profesores tiene la palabra.

## **3.2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS COMUNICATIVOS PERIODO 1994 - 2010**

### **3.2.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DE LA COOPERATIVA LATINOAMERICANA DE AHORRO Y CRÉDITO UTRAHUILCA.**

Este proceso de caracterización comunicativa de la Cooperativa UTRAHUILCA, se realizó gracias a la colaboración de directivos, funcionarios y asociados que brindaron las herramientas necesarias para la intervención de la organización a través de entrevistas y acercamientos a funcionarios de distintos cargos y con alto grado de antigüedad en la misma, que brindaron acceso a información esencial sobre los medios externos e internos y datos específicos desconocidos de su trayectoria; permitiendo una elaboración concienzuda de las respectivas matrices, que han dado origen al siguiente documento.

UTRAHUILCA es una cooperativa del sector financiero, fundada en la ciudad de Neiva el 8 de diciembre de 1966 con el objetivo de resolver una necesidad en común, la de crear un sistema de organización social y empresarial incluyente en busca de obtener resultados económicos y sociales equilibrados. Inicialmente estuvo conformada por 30 trabajadores con un capital inaugural de \$530, y su propósito fue el de buscar medios y recursos económicos que permitieran el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, sus familias y la comunidad en general, con una teleología basada en la promoción del desarrollo humano sostenible con fundamento en los principios y valores universales de la filosofía solidaria caracterizados por una adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática por parte de los asociados, participación económica de los mismos, autonomía, independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas, interés por la comunidad, mutua ayuda, responsabilidad, igualdad, equidad y solidaridad.

Esta organización creada de forma organizada y racional con el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito de Neiva LTDA, cambió de razón social cinco años después a Cooperativa de Ahorro y Crédito UTRAHUILCA LTDA a través de la Asamblea realizada el 12 de abril de 1970 que aprobó la reforma estatutaria y perduró hasta el 17 de marzo de 1991, periodo en el cual se ratificó

su nueva y actual conversión a Cooperativa Multiactiva del Huila "UTRAHUILCA", dando vía libre a la inclusión de variados servicios y por ende la promoción de su desarrollo. Desde el momento de su creación, la organización ha propendido por la ampliación de su cobertura, logrando hasta la fecha la generación de once (11) agencias en el Departamento y dos fuera de él en las capitales de Cauca y Caquetá, contando así con más de 55.000 asociados. Aspecto que le ha permitido lograr posicionamiento en la región Surcolombiana y ampliar su proyección.

Dicha proyección y reconocimiento no sería posible sin el establecimiento de la Fundación Social FUNDAUTRAHUILCA, constituida en el año de 1996 y quien ha sido la responsable del manejo y direccionamiento de los recursos financieros de la Cooperativa UTRAHUILCA hacia la parte social; como menciona Yuli Marcela Salazar, asistente de subgerencia "Por motivos legales y de administración, son dos empresas independientes cada una con un representante legal diferente; pero somos una misma organización. La fundación no genera actividad económica o ingreso sino actividades de autosostenimiento y desarrolla un plan de trabajo planteado desde la Asamblea General". Es así como la organización ha venido generando amplio impacto en la población por la variedad de productos y servicios que ofrece en la parte financiera y el aporte comunitario con valor agregado.

## **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

Desde el año 1990 hasta 2011 UTRAHUILCA se ha caracterizado por tener una estructura fija, dirigida especialmente por un Gerente General José Ramiro Becerra Sterling, inmerso en un organigrama de tipo piramidal, es decir perteneciente a una ubicación de instancias de mayor a menor importancia; que determina la jerarquía o rango manteniendo lazos de comunicación horizontales o democráticos en los que ha existido participación equitativa debido al contacto cercano de las personas que hacen parte de la organización.

El carácter asociativo y solidario de la Cooperativa le ha permitido estar conformada además por representantes de cada una de las agencias o directivos y asociados elegidos democráticamente. La comunicación entonces se ha ejercido teniendo en cuenta el modelo funcional, donde la autoridad recae sobre varios jefes o cabezas de departamentos existentes en su estructura, caracterizados por su especificidad de conocimientos y funciones.

El poder por su parte, se ha ejecutado desde la cabeza de la estructura jerárquica como lo es la Asamblea General de Delegados, conformada por representantes de las agencias y asociados; ésta ha sido a su vez la encargada

de elegir a la Junta de Vigilancia, autorizada para velar por el cumplimiento de los deberes y derechos de los asociados; el Consejo de Administración quien toma decisiones relevantes como la elección del gerente general de la empresa; un Comité de Apelaciones, receptor de requerimientos y solicitudes; y una Revisoría Fiscal independiente de la empresa, a quien se le brinda el espacio y las herramientas de trabajo y es la encargada de corroborar el cumplimiento contable conforme a lo establecido en la ley. Al consejo de Administración mencionado, pertenecen las demás áreas o comités (Comité de educación, de crédito, paritario, gerencia general, de cartera, de planeación, de riesgo y liquidez y de solidaridad), que conforman y han mantenido en marcha a la organización, generando el progreso de la misma; Leidy Yelitza Romero Ardila Auxiliar de Gestión al asociado y delegada del Departamento Comercial y el área de comunicaciones afirma: “la comunicación es muy buena, no existe un nivel de jerarquía donde no se pueda hablar con los jefes porque es muy fácil tener una conversación con ellos”. Por lo que se puede inferir que la organización ha procurado ser equitativa independientemente de los rangos de poder, donde no es la jerarquía sino el conocimiento específico y la participación conjunta lo que promueve las decisiones.

En su testimonio, Yuli Marcela Salazar, afirma que el proceso comunicativo organizacional de UTRAHUILCA hasta los años 90’s tuvo un tinte netamente familiar, ya que la organización al ser relativamente pequeña posibilitaba la construcción de vínculos estrechos entre asociados, funcionarios y directivos; facilitando precisamente que la participación se realizara de manera activa por medio del contacto directo con las distintos tipos de públicos. Pensar en el bienestar de los funcionarios era una apuesta de toda la organización, ya que esto favorecía el grado de apropiación y agradecimiento por la misma; lo que contribuyó a un buen desempeño laboral, incidiendo de manera positiva en su desarrollo, sin embargo, a medida que la empresa fue creciendo la comunicación pasó de ser familiar a una relación netamente corporativa por los cambios exigentes del entorno; sin que esto ocasionara daños estructurales a la misma.

Es así como la jerarquía por encima de ejercer una subordinación al personal que conforma la organización, le ha permitido dar un orden y una estructura a UTRAHUILCA; ya que al ser de carácter cooperativo, existe delegación de cargos pero prevalece la tendencia de que todos los afiliados son propietarios de la misma y deben ser conocedores y partícipes de los procesos tanto internos y externos que se presenten. Aspecto que ha requerido de una amplia sensibilización con tal de hacer que sea reconocida de ésta forma por quienes hacen parte de ella con el propósito de crear apropiación y de que los límites del poder no se vean violados.



Este proceso de relación directa, sin intermediarios y generación de decisiones participativas se ha hecho posible gracias a los variados tipos de canales que han permitido activar la comunicación como las reuniones programadas semanalmente en donde se discuten temas trascendentales, o las esporádicas según el tema a desarrollar por departamento; una comunicación formal realizada mediante correo institucional y vía teléfono fijo y móvil; y la existencia de redes de comunicación informal que se resumen en la formación o afianzamiento de las amistosas entre funcionarios por medio de reuniones, asados, cumpleaños, celebración de fechas especiales, entre otras programadas por grupos pequeños de trabajo.

A manera de conclusión, las redes de comunicación han permitido un estrecho vínculo laboral y personal brindando una comunicación sana y permanente entre los miembros de la organización; haciendo que los procesos coyunturales de la misma sean conocidos por la mayoría del personal de manera temprana y por ende se den soluciones oportunas a inconvenientes que se presenten, permitiendo tener un control sobre todas las dinámicas de la organización.

### **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:**

El público de la Cooperativa UTRAHUILCA ha estado conformado por sus directivos, funcionarios de la parte administrativa y operativa, los asociados y la comunidad del área de influencia a quien se ha buscado proporcionar un bienestar en aras de generar un mejoramiento de la calidad de vida como principio de la doctrina solidaria. Siendo la participación en la toma de decisiones trascendental para la organización es parte fundamental, ya que es a través de la selección de representantes de cada agencia y la convocatoria de asociados a elecciones cada dos años como se elige a los voceros a la Asamblea General, delegación encargada de regir las demás dependencias de la empresa y por ende la guía general de la organización.

Es normal entender que desde el momento de constitución de la Cooperativa en el año de 1966 hasta finales de los años 90's, la participación era más activa ya que la organización era pequeña y facilitaba el contacto directo con las diferentes clases de públicos; Francisco Javier rojas funcionario que posee una trayectoria de 30 años en la organización comenta al respecto: "anteriormente en cuanto a actividades era más fácil organizarnos; inclusive las hacíamos netamente con los funcionarios, se hacían actividades de integración y había una verdadera integración en cuanto uno se reunía con los diferentes compañeros"<sup>102</sup>. Esta

---

<sup>102</sup> ROJAS, Francisco Javier. Asistente Organización y Métodos, Gestión de Calidad. Ingreso a UTRAHUILCA 1979.

situación se ha ido transformando debido a su continuo y acelerado crecimiento, recurriendo de esta forma a consolidar la participación a través de la solicitud inducida, es decir, por medio de la invitación personalizada de asociados con amplio grado de antigüedad o la convocatoria abierta a través de los medios de comunicación; llamado que en ocasiones se presenta de manera forzada por el bajo nivel de apropiación de los afiliados con la empresa, el hecho de no sentirse dueños de la misma y de que no exista una necesidad latente de relacionarse con las actividades y decisiones tomadas en la cooperativa, lo que implica una fuerte falencia para la entidad.

Como forma de contrarrestar ésta situación, se trabaja continuamente por obtener la participación de los respectivos públicos en las dinámicas de la organización mediante la actualización de la base de datos que permita llegar de manera eficaz a las personas que la conforman, haciendo que el reconocimiento en el entorno sea mayor, además de fortalecer cada día su razón de ser. Existe en UTRAHUILCA una Junta de Vigilancia encargada de velar para que las opiniones, derechos y deberes de los afiliados sean respetados y tenidos en cuenta por el Consejo de Administración o Junta Directiva. Los espacios de interacción se han ido transformando de igual manera en la medida en que la organización crece, muchos se han suprimido por las dificultades de encuentro de todo el personal distribuido dentro y fuera del Departamento del Huila y sus respectivas implicaciones en cuanto a recursos y tiempos; Francisco Rojas argumenta: “Como Utrahuilca ha crecido tanto se han hecho una serie de actividades pero ya es muy amplio entonces casi que uno no hace esa relación”.

Es evidente como actualmente la participación interna se hace más pasiva debido al continuo y acelerado crecimiento de UTRAHUILCA; existen espacios de encuentro lejanos para la celebración de fechas especiales o de contenido cultural. A medida de su evolución la interacción ha dejado de ser familiar, para convertirse en una relación netamente laboral por los cambios exigentes del entorno en horarios de trabajo, atención al cliente, diversificación de portafolios de servicios y la fuerte necesidad de destacarse en un mercado competitivo con el propósito de fortalecerse para lograr la sostenibilidad y reconocimiento en el tiempo.

Existen entonces espacios de interacción formales de carácter interno, en los que participan funcionarios y directivos, como los son el sampedito institucional en el que se congregan todas las agencias, la celebración de fechas especiales como el día del hombre o la mujer, el día de la secretaría, cumpleaños y la

programación de jornadas deportivas. Además escenarios de carácter informal que se realizan esporádicamente dependiendo de los lazos de amistad que se tejen en grupos de trabajo de la organización como encuentros, asados, paseos, entre otros. A través de la Fundación FUNDAUTRAHUILCA, encargada del manejo de los recursos y las actividades sociales, se realizan también una serie de actividades dirigidas a los asociados y la comunidad en general como son concursos, sorteos, campañas y eventos dirigidos a la población de Neiva; además de los procesos de formación, en las que también pueden participar los funcionarios y directivos. La presencia de estos espacios ha brindado alto grado de motivación e interactividad entre funcionarios, directivos y asociados; propiciando un clima laboral ameno y cercano; benéfico para la distensión de la rutina diaria que exige la organización e importante para el grado de reconocimiento que se obtiene por parte de la comunidad en general.

Con respecto a la motivación y desarrollo humano, la organización ha propendido por poseer un talento humano altamente capacitado como herramienta vital para competir y mantenerse en el entorno; este factor ha venido evolucionando en la medida en que la organización crece y el mercado exige comportamientos y saberes especializados. Como respuesta a estas necesidades, UTRAHUILCA ha brindado a sus funcionarios estabilidad laboral, que para ellos implica una gran motivación; salarios justos y puntuales, bonificaciones anuales y quinquenales, primas extralegales de vacaciones, créditos de vivienda y educación con bajas tasas de interés. Además de estos beneficios económicos se ha pensado en la formación y actualización de todos los funcionarios con diplomados y capacitaciones costeadas por la organización.

Se afirma entonces que aunque UTRAHUILCA ha brindado garantías relacionadas con el mejoramiento de la calidad de vida de sus funcionarios a través de los productos y servicios que ofrece entre otras medidas; no posee una dependencia encargada del desarrollo humano; ésta se encuentra en el momento en proceso de creación, aspecto que se hace urgente materializar ante la cantidad de personal que conforma la organización y las realidades de un contexto dinámico que exige orden y estructuración del recurso humano como elemento esencial en el funcionamiento, auge y sostenibilidad empresarial.

## **COMUNICACIÓN**

Producto del mencionado trasegar de la organización en los últimos tiempos, la comunicación se ha concebido como el proceso base generador de interacción,

cercanía, sinergia y colectividad; importante por permitir y facilitar la divulgación de los productos, servicios, filosofía, aporte social y financiero de la organización. Con una noción de Comunicación en las Organizaciones basada en la creación de vínculos con los diferentes tipos de público “comunicación en doble vía”; siendo consecuente con lo asegurado por empleados con alto grado de antigüedad como es el caso de Gladys Chávarro Pérez, Auxiliar de cartera quien hace parte de la misma desde el año 1998, que la concibe como “la manera de interactuar, de poderse relacionar con los empleados, con los asociados; la forma que tiene la empresa como cooperativa y de los dirigentes para poder entenderse con empleados, asociados y todas las personas”, generando coherencia entre lo que se dice y se hace; buscando la implementación de estrategias como: la aplicación de herramientas tecnológicas a la medida de la organización, tratando de ir a la vanguardia sin dar pasos en falso; realizando seguimiento permanente al comportamiento de organizaciones regionales, nacionales e internacionales para estar atentos a las amenazas, pero también para adquirir ideas novedosas y adaptarlas al contexto ya que la organización no es ajena a los cambios del mismo; y por último adoptando mecanismos para sobrevivir a la fuerte competencia, sin ser ésta la única razón por la que se innova o se proponen nuevas acciones. A lo anterior Yelitza Romero agrega:

*“Nos ha tocado adaptarnos a ese entorno y hacernos muy interesantes para que la gente nos escuche o nos lea para no ser del montón, tratamos de cambiar, son estrategias que se han tenido que implementar para responder a la competencia que tenemos porque es fuerte; no somos los únicos y ellos también ofrecen ventajas pero tenemos que hacer que los beneficios de nosotros sean mejores, exaltarlos; a eso nos hemos visto obligados y nos hemos tenido que volver personas muy creativas para poder contrarrestar eso”.*

## **COMUNICACIÓN MEDIÁTICA:**

Desde su fundación en 1966 las piezas comunicativas características en la organización como carteleras institucionales y boletines, se realizaban por iniciativa de los funcionarios, incluyendo temas de interés general, cumpleaños, acontecimientos o eventos especiales; los boletines tenían una intención de informalidad como forma de distracción entre funcionarios; los volantes y plegables por su parte, eran elaborados por proveedores de servicios impresos con la intención de dar a conocer la información de manera práctica y sencilla. Francisco Javier rojas funcionario de Utrahuilca ejemplifica de la siguiente manera: “anteriormente era más cómodo sacar un boletín informativo; información muy precisa y muy concreta de las actividades de nosotros

internamente, básicamente recordando los cumpleaños de cada uno de nosotros durante el mes, se ha mantenido y ha sido importante”.

En el ámbito externo, la constante pauta radial elaborada también por proveedores del servicio en las emisoras, estaba creada con formatos sencillos, similares a los utilizados por otro tipo de empresas con contenidos planos; y el periódico a su vez, manejaba diferentes secciones cargadas de opinión, participación social y cultural, temas de interés cooperativo e información financiera. Las piezas impresas guardaban cierta rigurosidad, pero manejaban un diseño básico, con desigualdad de tamaños y tipos de letra entre ediciones, cambios en la implementación de logotipos y colores institucionales; mostrándose poco llamativas y uniformes respecto de la imagen corporativa de la empresa.

La creación y difusión de éstos productos o piezas comunicativas se hicieron decisivos a inicios de los años 90's, cuando bajo la gerencia del señor Ramiro Becerra Sterling (administración 1990-2011), la cooperativa incursionó en diferentes proyectos como Educación Formal, no Formal y Vivienda; además de la actividad financiera, el ahorro infantil a través de su sección Infantil Juvenil Amiguitos, la tarjeta de crédito, la cuenta corriente, los servicios de salud, funerarios y de seguros. Programas y proyectos acompañados y divulgados desde FUNDAUTRAHUILCA especialmente para estratos 1, 2, 3 y un 1% del estrato 4 del sisbén; se implementó además una nueva imagen corporativa con el lema "*más para usted... más para todos*", que la proyectó hacia la modernización, dinamismo, diversificación de servicios, solidaridad, confianza y calidez.

Estos aspectos positivos se mostraron determinantes para la época de crisis del cooperativismo financiero que vivió el país a finales de la misma década y de la cual UTRAHUILCA no fue ajena. La impunidad y el narcotráfico que incidieron en la creación de una situación de violencia extrema; la corrupción en la administración en la que algunos actores políticos en la década 1990-2000 crearon cooperativas de papel para manejar dolosamente recursos del Estado, la situación del gobierno nacional, amparado en el Estado de Conmoción Interior que estableció el impuesto de emergencia para obtener recursos para combatir las organizaciones al margen de la ley; la falta de Identidad Cooperativa evidenciada en el distanciamiento existente entre asociados con el desarrollo del cooperativismo<sup>103</sup> y demás medidas del gobierno de turno (Ernesto Samper 1994-

---

<sup>103</sup> FAJARDO, Miguel Arturo. "Presencia del cooperativismo en Colombia". [en línea]. Fundación Universitaria de San Gil UNISANGIL:  
[http://www.unircoop.org/unircoop/files/revue/Release/Vol1No2.07.Unircoop.Colombie\(1\).pdf](http://www.unircoop.org/unircoop/files/revue/Release/Vol1No2.07.Unircoop.Colombie(1).pdf)

1997), originaron iliquidez al sector, lo que condujo a la desaparición de 37 cooperativas del Huila. Dicha crisis ocasionó la reducción de gastos internos para no palpar las finanzas de los afiliados; por lo tanto se suspendió el Departamento de Comunicaciones y por ende múltiples estrategias que implicaron ahorro y cooperación en todas las áreas de la organización.

Como evidencian las voces de los actores obtenidas mediante entrevistas realizadas a través del proceso de intervención a la organización, el papel de la comunicación frente a ésta difícil situación fue protagónico, las reuniones con los asociados, el proceso de concientización e ilustración de la realidad, la reducción del nerviosismo que se generó; la oportuna prevención frente a otras problemáticas, los comunicados a través de la radio y la prensa local, así como el apoyo constante y trabajo en equipo de los funcionarios, permitieron que la cooperativa pudiera contrarrestar las acciones negativas y generar medidas estratégicas en busca del auge empresarial, *“La comunicación afortunadamente fue sensata y clara en el sentido de qué era lo que estaba pasando...Nosotros teníamos reuniones permanentes y entre todos aportábamos qué hacer para salir de la situación difícil”* afirma Francisco Javier Rojas, Asistente de Organización y Métodos.

Para la década 2000-2010 y superada la crisis, el posicionamiento de la organización fue sin duda uno de los objetivos más ambiciosos, crear estrategias que permitieran mantener los vínculos comunicativos con sus funcionarios y clientes era el desafío; para tal propósito se instituyeron una serie de medidas que permitieron direccionar la comunicación para mantener un enlace cercano con sus funcionarios y asociados; se retomaron de manera paulatina los ya mencionados canales mediáticos con el propósito de potencializar la comunicación existente: carteleras informativas, boletines de carácter institucional, periódico, pautas en radio y prensa, buzón de sugerencias, plegables, volantes, que habían desaparecido o reducido su periodicidad por motivos de contingencia; denotando cambios significativos referentes a una estructura moderna en cuanto a la calidad de la imagen, contenidos específicos y claros, calidad de papel, entre otros.

Es importante resaltar que los cambios presentados en los canales de comunicación se deben especialmente a la instauración del Departamento Comercial en el año 2006, que marcó un antes y después para la creación de piezas comunicativas dirigidas a públicos externos; este departamento propuso la generación de pautas radiales con formatos representativos de la cotidianidad y cultura huilense, con un diseño agradable y la incursión de una voz propia para la pauta, con el fin de generar mayor grado de recordación en sus públicos; para llevar a cabo esta estrategia se tiene en cuenta el estudio general de medios que

les permite decidir eficazmente las estaciones radiales en las cuales van a pautar; este es uno de los canales de mayor importancia debido a que es el que más alto impacto genera en sus públicos objetivos; Yelitza Romero Auxiliar de Comunicaciones habla al respecto: “ hoy día hemos avanzado... tomamos la decisión de cómo manejar las emisoras, qué emisoras, los horarios; entonces empezamos a mirar qué horarios eran fuertes para esto, a organizar que fueran más impactos seguidos porque se le quedan más a la persona escucharlo varias veces.” otros canales que evolucionaron con la llegada del departamento comercial fueron el portafolios de servicio, la pauta para prensa, volantes, plegables todos con un diseño llamativo y práctico; conservando los logotipos y colores adecuados.

Estos canales se transforman a medida que crece la organización y los recursos son mayores para su ejecución, la calidad de impresión, papel y diseños se hacen visibles al contratar diseñadores que realizan los bocetos, así como también se mejora la calidad en los contenidos, estos se vuelven más eficaces al momento de llegar al cliente puesto que son cortos y claros. Se paso de elaborar piezas comunicativas sin mantener unidad y coherencia en sus esbozos a productos que guardan las proporciones de los diseños prestando total atención a la imagen corporativa presente en estos canales, por lo tanto la efectividad se hace mayor.

Este departamento fue responsable además de la implementación de la página web, pauta en televisión, merchandising; con el propósito de mantener informado al cliente tanto de las situaciones internas como de las novedades sobre productos y servicios que se presenten en la organización; aparte de esto se busca generar recordación de la organización en el entorno con productos que mantengan la armonía de los colores y logos en todas las presentaciones, lapiceros, llaveros, gorras, camisetas, vasos contramarcados, calendarios, portalápiz, uniformes y ambientación de espacios diseñados para generar un clima laboral agradable. Así mismo, la reestructuración del buzón de sugerencias, al que se prestó mayor atención, otorgándole un punto estratégico en la organización y un control riguroso e inmediato de las quejas, reclamos, solicitudes e inquietudes, permitiendo un contacto cercano con los usuarios; aspectos que no eran tenidos en cuenta con detalle en periodos anteriores. Como menciona el actual gerente de UTRAHUILCA José Hover Parra:

*“En todo lo que tiene que ver con tecnología y lo que está avanzando, las organizaciones tienen que ser muy hábiles para poder ir aprovechando e ir al día o a la vanguardia de esos mejoramientos tecnológicos para poder prestar más y mejores servicios...Con el nombramiento de nuevos cargos, el caso del mercadeo; el hecho de haber creado el Departamento*

*Comercial es un mecanismo de innovación y de buscar estrategias para podernos comunicar con la gente, optimizando desde luego las herramientas tecnológicas”.*

Se pensó además en lo que conocemos como comunicación interna y externa; resultando necesario para el año de 2008, la contratación directa de un profesional de la comunicación que apoyara el proceso de crecimiento y ejecución de estrategias comunicativas claras que permitieran posicionar la organización. En cuanto a la comunicación interna Yelitza Romero Ardila afirma que:

*“Se ha tratado de trabajar con público interno pero la verdad es muy complicado... no se ha podido implementar lo de comunicación interna para hacer actividades, que es genial y es muy bueno trabajar... Hay muy buen entendimiento con todos los promotores y las agencias en general tengo muy buenas relaciones, la comunicación es excelente y con los promotores más que nada porque con ellos realizamos el plan de actividades, las brigadas comerciales y los patrocinios; pero como tal no se ha implementado un proceso de comunicación organizacional que vaya dirigido específicamente a la comunicación interna”.*

Éste tipo de medidas se han ejecutado desde entonces con un seguimiento riguroso y han sido adaptadas totalmente al contexto regional. La responsabilidad en la ejecución de las piezas o productos mediáticos internos y externos se han distribuido entre la Fundación Social FUNDAUTRAHUILCA y la Cooperativa con el mencionado Departamento Comercial. Mientras la primera se ha encargado de de la creación del programa radial, el periódico, el boletín y el video institucional; el Departamento comercial tiene a su cargo la contratación de la elaboración de la pauta radial, de televisión, de prensa, la creación de volantes, portafolios de servicio, manuales, merchandising, el manejo de la página web de la Cooperativa y la recepción de quejas, reclamos y peticiones del Buzón de sugerencias. Adaptando mayor control, rigurosidad y creatividad a los contenidos para posteriormente verificar su efectividad.

Cabe resaltar en este punto que en la organización no existe un proceso integral de planeación estratégica de las comunicaciones, UTRAHUILCA limita la planeación a la estructuración de estrategias comerciales como las pautas publicitarias y volantes, y aunque la comunicación es punto crucial para el desarrollo de la organización como lo afirma el Gerente de UTRAHUILCA José Hover Parra “la comunicación es la base de todos los procesos”, no existe en ella un departamento que se encargue de direccionar la comunicación dentro de la misma. Es el Departamento Comercial el encargado de pensar la organización



desde el punto de vista comunicativo afirmación que ratifica su auxiliar de comunicación Yelitza Romero cuando menciona: “La comunicación la manejamos desde Dirección Comercial y está enfocada a la venta del portafolio de los productos y servicios haciendo énfasis en los beneficios económicos y sociales porque van muy ligados; y ya la comunicación que se maneja desde la Fundación Social UTRAHUILCA es lo que está centrado en medios”.

### **COMUNICACIÓN DE VÍNCULOS:**

UTRAHUILCA ha generado un gran impacto en la población de la región Surcolombiana por el valor agregado que impregna en cada una de sus actividades sociales a través de su Fundación (Fundautrahuilca). Esta entidad es muy representativa para la Cooperativa puesto que es la manifestación de lo mejor de la sensibilidad social, contribuyendo al progreso de la ciudad. Su objetivo principal ha sido el impacto social asegurando, que mediante acciones emprendidas, se pueda lograr la expansión y desarrollo tanto de la Cooperativa como de la fundación.

Es preciso retomar que UTRAHUILCA desarrolla una actividad económica concreta; sin embargo es indispensable para esta, construir relaciones de comunicación permanentes con su contexto; con el objetivo de interactuar con la comunidad y contribuir en la solución de sus problemáticas. Es esta relación de confianza la que permite a la organización mantener alto grado de recordación y reconociendo en el entorno. Adriana María Gutiérrez Forero coordinadora de medios de la fundación comenta al respecto: “En el caso de nuestro público externo... las personas que vienen a acceder a nuestros servicios a través de los cursos sean niños, jóvenes, adultos o adultos mayores estamos pendientes de darles ese valor agregado... estamos muy pendientes de interactuar con las personas que vienen por nuestros servicios”.

Para lograr lo dicho anteriormente, bajo la gerencia del señor Ramiro Becerra Sterling, se incursionó en diferentes proyectos como Educación Formal y no Formal; siendo estas estrategias el valor agregado de sus servicios, con amplio impacto en la población objetivo perteneciente en su mayoría a los estratos 1, 2, 3 y un 1% del estrato 4 del sisbén. Se llevan a cabo desde la fundación, programas de educación, del cual depende responder a las necesidades educativas de sus clientes y comunidad huilense en general, con la creación del colegio UTRAHUILCA en el cual funcionan los grados de 6º a 11º con un total de 168 estudiantes. Bajo esta actividad también se subsidian costos educativos y materiales para otras instituciones educativas del Huila. Lo que le permite a Utrahuilca ganar adeptos y estar en el corazón y mente de los huilenses.

Los programas de educación no formal se basan en la realización de talleres de artes y oficios en 20 modalidades, cursos de inducción cooperativa, cursos de nivel básico de cooperativismo, capacitación en micro créditos, capacitación a funcionarios y directivos, ediciones del periódico Dimensión Cooperativa, transmisión radial del programa Dimensión Cooperativa, programa de vacaciones recreativas, programa del adulto mayor.

Entre estos cursos se crean Las Escuela de Artes y Oficios en la que se enseñan técnicas de Bisutería, lencería, belleza, fomy, modistería, porcelanicrom, decoración de fiestas. La escuela Artística en donde se exploran gustos e intereses por la danza, música y teatro. La escuela Deportiva de Patinaje, taekwondo, fútbol, ajedrez. Y la escuela de Educación Cooperativa y Empresarial.

Desde la fundación se piensa en capacitar adecuadamente a la población Neivana en general, buscando prepararla y formarla para mejorar su calidad de vida y la de sus familias, no existe distinción ni rangos de edades en la población a la que no se intente cubrir con los cursos ofrecidos por la misma; Adriana Gutierrez afirma: “El interés es formar bien a nuestra gente, los valores agregados con nuestro público son muy importantes”.

### **3.2.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TERRESTRE COOMOTOR**

La Cooperativa de transporte terrestre COOMOTOR, se fundó en el año 1961 gracias a la iniciativa de doce taxistas que decidieron organizarse, no por un espíritu empresarial que respondiera a la necesidad de competir en el sector transportador del departamento del Huila, si no como un acto de rebeldía ante los abusos y arbitrariedades a los que eran expuestos, por la discriminación que recibían de las empresas que estaban constituidas para la época; de esta manera, se creó jurídicamente bajo la cooperación de cincuenta asociados y un capital de 100.000 pesos, como un sentimiento de pertenencia, solidaridad e identidad.

Actualmente, la cooperativa tiene tres líneas de negocio: el transporte terrestre de pasajeros; el servicio de encomiendas y las estaciones de servicio; con una cobertura que ha logrado traspasar los límites del departamento del Huila.

El transporte terrestre de pasajeros, cuenta con el servicio urbano, con rutas de colectivos que se movilizan en el interior de la ciudad de Neiva por cada uno de los barrios que la integran, y además, con el servicio de taxi en Neiva y en el municipio de Garzón por medio del convenio que tiene con la empresa COOTRANSGAR; el servicio intermunicipal, cuyos destinos son los municipios y áreas rurales del departamento del Huila; y el servicio nacional, por medio del cual COOMOTOR llega a once departamentos del país: Huila, Cundinamarca, Cauca, Quindío, Risaralda, Manizales, Antioquia, Caquetá, Putumayo, Valle del Cauca e Ibagué; ofreciendo modalidades entre las que se encuentra el servicio Turquesa, el cual tiene incorporado aire acondicionado, televisión, sillas reclinables y baño; el servicio de lujo Navette, que es actualmente la línea más representativa para la cooperativa, ya que satisface las necesidades del usuario con valores agregados como sillas nodrizas para bebés, jaula para mascotas, refrigerio para los pasajeros, atención de azafata a bordo, manta y almohada, entre otros, que además de darle confort y elegancia al servicio, situó a COOMOTOR como la primera empresa del sector transportador en la región con este tipo de innovación. También está la línea Especial, que además de contar con las comodidades del servicio Navette, ofrece su servicio de transporte terrestre a empresas, instituciones educativas y particulares.

El servicio de encomiendas, nació en el año 1979 como una actividad informal para satisfacer la necesidad que el usuario tenía de transportar paquetes o remesas, ya que en la época se utilizaban los pequeños maleteros que tenían los carros antiguos en la parte trasera para transportar este tipo de mercancía;

inicialmente se incorporaron algunos camiones y luego al ver la rentabilidad que generaba, se fortaleció el servicio con los primeros furgones con los cuales se hacían efectivos muchos trasteos y se transportaba mercancía de alto volumen. En la actualidad, este servicio llega a los mismos destinos intermunicipales y nacionales donde llega el servicio de pasajeros.

Las Estaciones de Servicio, nacen como una estrategia de negocio para afrontar la profunda crisis económica que se desató a finales de los años 90; de esta manera, se creó una empresa de capital privado destinada a la comercialización de insumos para vehículos tales como combustibles, aceites, filtros, llantas, entre otros, llamada INVERSIONES COOMOTOR. Con la constitución de esta nueva empresa en el año 1999, se dio paso a la conformación del Grupo empresarial COOMOTOR, nombre que reciben las dos empresas al integrarse y fusionar juntas en el mercado. Las estaciones de servicio se encuentran distribuidos en tres puntos estratégicos de la ciudad de Neiva; al norte donde funciona la dependencia del servicio urbano; al sur; y una tercera estación ubicada cerca al terminal de transporte, donde se instalarán las nuevas oficinas administrativas con el fin de unificar el Nuevo Complejo de Servicios COOMOTOR.

Este crecimiento continuo con el que COOMOTOR ha evolucionado en la prestación de sus servicios y la ampliación de su cobertura, la posiciona como una de las más reconocidas empresas de transporte terrestre en el ámbito regional y nacional.

Para cumplir con los objetivos de la investigación, a continuación se presenta la caracterización de la empresa, teniendo en cuenta su estructura administrativa, la gestión del talento humano y el manejo mediático de la comunicación.

### **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA:**

COOMOTOR nació bajo un esquema organizacional cooperativista, por lo cual el manejo de su dinámica empresarial se hace a través de la participación del capital de sus asociados; esto le permite organizarse conforme a una administración democrática constituida por organismos de control como la asamblea general, que es la máxima autoridad, la junta de vigilancia, la revisoría fiscal, el consejo de administración, los comités especiales y la gerencia. Es así como se discuten, confrontan y toman decisiones de manera democrática.

Sin embargo, a lo largo de su historia, la cooperativa ha pasado por diferentes momentos que han permitido el cambio en el manejo de su administración:

A finales de los años 70, hubo una lucha de poder e ideología concentradas en los sindicatos Unimotor y Sintracomotor, que se constituyeron bajo la administración del señor Julio César García Vargas; cuyos integrantes, entre los que se encontraban conductores, funcionarios administrativos y funcionarios operativos, exponían pliegos de peticiones con reclamaciones laborales como salarios altos, primas extralegales y la conservación de sus cargos dentro de la organización. El poder manejado por los dos sindicatos se tornó tan fuerte que los gerentes de las administraciones sucesoras de Julio García, actuaban de acuerdo a las peticiones que estos trazaban, las cuales otorgaban beneficios propios, sin planear un bien colectivo que evidenciara la razón de ser de COOMOTOR como una organización cooperativista.

Este endeudamiento económico causado por los beneficios que la cooperativa concedió a favor de los sindicatos, se sumó a la inexperiencia en el desarrollo de nuevos servicios como la carga de crudo en Buenaventura, la importación de tractomulas, y otros manejos internos que se hicieron sin los estudios de factibilidad, generando desequilibrios internos como la disminución de gastos generales y el recorte de nomina, pues se suprimieron alrededor de doscientos cargos en el año 1999, bajo la administración del ex gerente Hernando Gutiérrez, quien afirma: *“Básicamente fue una reducción brusca del personal, porque había realmente una cantidad de personas que no tenían asignadas unas funciones específicas y se convertían en un problema financiero para la organización”*, esto generó incertidumbre para los funcionarios que se quedaron, por temor a la posibilidad de que la cooperativa fuera liquidada por completo.

De esta manera se dio un segundo momento para el manejo administrativo de COOMOTOR tras la llegada del actual gerente Armando Cuellar, quien pese al estado de iliquidez en que se encontraba la cooperativa, adoptó un liderazgo que marcó su posición como gerente, porque además de asumir un proceso de diferenciación con la competencia basada en innovación y optimización del servicio al cliente; y en medio de una estructura organizacional que sigue siendo controlada de manera democrática por los órganos directivos; entre su cargo y el de sus funcionarios administrativos y operativos siempre ha sobresalido su posición de mando; lo que evidencia una comunicación vertical por medio de la cual el gerente toma las decisiones y las comunica a sus subalternos.

Además, es importante mencionar que algunas personas gozan de ciertas preferencias al momento de obtener comunicación directa con el Gerente, lo cual crea inconformidad y rechazo entre los demás colaboradores, especialmente los que integran las áreas operativas que son los funcionarios que menos contacto

tienen con él. Inconformidades que son manifestadas en las capacitaciones y campañas que se realizan bajo la gestión de la División de Calidad.

Otro cambio en la estructura organizacional de la cooperativa se evidencia en la implementación de la oficina de gestión de calidad, puesto que para obtener la certificación ISO 9001 del ICONTEC, empezó a desarrollar estrategias como capacitaciones e inducciones direccionadas al personal interno para contribuir al cumplimiento de metas específicas.

Por lo anterior, las divisiones y secciones de la organización deben presentar resultados de manera periódica ante a el Jefe de Calidad por medio de la formulación de acciones correctivas, preventivas y de mejora, para dar cumplimiento a los protocolos de que delimita la norma ISO 9001 en sus respectivos procesos.

Sin embargo, aunque se creó una división con el objetivo de controlar el cumplimiento de Calidad, los funcionarios siguen dependiendo de la autoridad del gerente para la toma de decisiones de sus cargos. El gerente se ha convertido en un intermediario permanente que no permite que cada área o dependencia tome decisiones propias de su especialidad, porque es él quien define el rumbo de cada resultado laboral, reestructurando, replanteando o aprobando lo que se ejecuta internamente en las diferentes áreas de trabajo; razón por la cual el manejo de Poder se concentra en su cargo.

## **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La comunicación interpersonal en Coomotor, se da a partir de vínculos estrechos entre los integrantes de la empresa, sin tener en cuenta el cargo o rol que desempeñan. Esta comunicación se identifica plenamente en el horario laboral como un mecanismo para romper la rutina diaria; los espacios preferidos por el personal, son la cafetería (a pesar de ser un espacio reducido e incomodo), los pasillos, el interior de las oficinas administrativas y en el terminal de transporte pasillos y sitios comunes. Frecuentemente, también se preparan reuniones por iniciativa de los colaboradores, para celebrar fechas especiales como cumpleaños de un compañero, los cuales por lo general, son festejados dentro de la organización al finalizar labores.

De acuerdo a la observación y el trabajo de campo realizado, en la organización se evidencia, que los temas de interés entre los funcionarios varían entre los aspectos de interés personales hasta los laborales, tratando diferentes contextos que van desde los graciosos, amistosos, amables e irónicos, hasta la

demostración de enfado o incomodidad, también se cuentan anécdotas sobre alguna experiencia o situación en particular ó temas de actualidad regional, entre otros. Sin embargo, en ciertos escenarios, al ser considerada, más relevante la información que fluye en los pasillos, oficinas o canales de comunicación informales, tanto dentro como fuera de la empresa, puede llegar a generar altercados entre los mismo colaboradores, situación que dificulta el trabajo en equipo, acrecentando los niveles de desmotivación, poco sentido de pertenencia y por lo tanto afectando la productiva de la empresa.

Otro aspecto importante que se expone, es la falta de interrelación entre todo el talento humano, por la distribución de sus instalaciones, pues la sede administrativa aun se ubica en el parque Santander, la sección de transporte de pasajeros en el terminal, encomiendas en la Plaza de San Pedro, Urbanos (transporte local) en el barrio Galindo, inversiones Coomotor y las estaciones de servicio distribuidas por toda la ciudad y adicional a esto, se suman todos los puntos de venta disponibles en el territorio nacional. Todo lo anterior, hace que el componente humano no logre trabajar fácilmente en equipo y en muchos casos no se vean identificados con las metas y los objetivos de la empresa; esta situación deteriora los espacios de integración y la unión, puesto que cada área genera sus propias actividades y solo cuando es decisión de la gerencia, se llevan a cabo actividades donde se integran todos los colaboradores o las familias. No obstante, debido a la gran cantidad de funcionarios que integran el total de la empresa, estas actividades son muy limitadas.

Paralelo a esto, cabe resaltar la gestión desarrollada desde el 2005 por los practicantes de comunicación de la Universidad Surcolombiana, cuyo objetivo básico ha permitido la conformación de vínculos y tejidos comunicativos, por medio de la institucionalización de actividades internas, tales como el desayuno con el Gerente, la Gran Sabeloton, (evaluar conocimiento de la filosofía corporativa en los colaboradores), la celebración de fechas especiales, ( día de la mujer, día de la madre, día del padre, mes del amor y la amistad entre otras), es por esto, que cada evento que realizan con la participación de los colaboradores se convierte en una actividad comunicativa propia del proyecto institucional, para fortalecer la identidad corporativa y armoniza lazos de comunicación laboral, pero es importante aclarar que estas actividades se realizan solo cuando hay practicantes, de lo contrario estas quedan olvidadas ya que aún no están completamente formalizadas en la estrategia interna.

En Coomotor existen espacios de comunicación e interacción, entre ellos se encuentran:

**Capacitaciones e inducciones:** direccionadas al personal interno, con el propósito de informar las funciones de algunos cargos, minimizar las quejas y reclamos del público externo con capacitaciones de optimización de servicio al cliente, también para exponer los elementos de la cultura organizacional, la filosofía y la imagen corporativa; de igual forma se maneja información de actualidad para el personal operativo, como manejo defensivo, aunque por ahora solo incluye los conductores del servicio Navette, tal como lo manifiesta el gerente Armando Cuellar.

**Reuniones:** Se realizan para que la Gerencia de a conocer las tareas asignadas a cada dependencia, las problemáticas por las cuales atraviesa la organización, la realización de estrategias e informes y tareas que se deben ejecutar en conjunto.

**Celebraciones y jornadas de recreación:** Son espacios de integración entre los colaboradores y asociados, en algunas oportunidades con la familia, celebración de cumpleaños, actividades deportivas, el san Pedro, del día de la virgen del Carmen, la navidad y año nuevo, entre otras.

Sin duda alguna, los canales de comunicación formales son importantes para mantener la estabilidad de la organización, pero cabe mencionar que en Coomotor se observa que además de utilizar las herramientas formales de información para procesos administrativos como el memorando, la carta, el teléfono, entre otros, predomina en alto grado la comunicación informal, tal como el rumor, los chismes, la fuga de información, generando esto, percepciones negativas en los públicos externos, incrementando inconformidades y sobre todo, generando críticas destructivas tanto para colaboradores, como para la misma empresa.

En Coomotor los colaboradores operativos no tienen la oportunidad de opinar o participar en la toma de decisiones, la comunicación es descendente, y en consecuencia, consideran que los medios de comunicación no son eficaces en ellos, además, al no hacerlos partícipes, se propicia un desconocimiento real de los procesos establecidos, mala utilización de los instrumentos comunicativos y en general, el sentido de pertenencia decae; Todas estas inconformidades, son las que manifiestan estos colaboradores en las capacitaciones y campañas que realizan los practicantes de comunicación social y periodismo de la Universidad Surcolombiana.



Por otro lado, en la cooperativa hay colaboradores que llevan laborando más de 15 años, y es necesario mencionar que los funcionarios que han durado más y que aún siguen en la empresa, han llegado al punto de adueñarse del cargo, mostrando rechazo y apatía hacia las personas que ingresan con ideas innovadoras ó actitud de cambio y mejoramiento para la empresa, todo esto, porque creen erróneamente que por ello serán reemplazados.

Con todo esto, podemos inferir, que la organización tiene falencias con su componente humano, porque no cuenta con un área de Gestión de Talento Humano que le permita satisfacerlos y motivarlos; y aunque el jefe administrativo tienen un plan de bienestar que busca mejorar la calidad de vida de los empleados, e incentivarlos a realizar mejor su trabajo con estrategias como capacitaciones o celebraciones en las que incluyen a las familias, esto no quiere decir que le estén apuntando al objetivo que ya requiere una empresa como Coomotor, brindando una real motivación y desarrollo humano y organizacional.

Por consiguiente, se hace necesario crear una división de Gestión de Talento Humano ya que este es un aspecto importante, pues, el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en los colaboradores puede generar grandes beneficios, y es ahí donde la división de talento humano se convierte en el socio estratégico de todas las demás dependencias siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar positivamente la organización.

Para finalizar este importante apartado, tenemos como conclusión, lo importante que es, que Coomotor fortalezca el clima organizacional y los vínculos tanto personales como laborales, ya que son estos vínculos los que se reflejan en el entorno, emitiendo percepciones positivas o negativas de la cooperativa.

## **COMUNICACIÓN**

Ajustándose a las nuevas estrategias de comunicación que exige el mercado competitivo, y con el ánimo de permanecer y evolucionar en el entorno, la comunicación de COOMOTOR ha pasado de ser un una trasmisión claramente mediática que en sus inicios se basó especialmente en la pauta en radio y prensa local, a una práctica más familiar que alimenta el vinculo social no solo con los usuarios, si no, con los colaboradores, directivos, asociados y proveedores que la integran.

Como resultado de este proceso de evolución, se han implementado nuevas formas de incentivar al público interno con la organización, por medio de canales internos de comunicación; es así como el actual gerente de la cooperativa Armando Cuellar, comparte su noción de la comunicación en las organizaciones: *“Es hacer llegar las ideas y los planteamientos a las personas... cualquier medio que se utilice para dar a conocer una idea, eso es comunicación; es decir, el medio radial, el medio televisivo, esos son medios de comunicación; pero igual, una cartelera trasmite un mensaje, un memorando trasmite un mensaje, las actividades de la organización también transmiten mensajes, el discurso cuando se reúne con veinte personas ahí se está comunicando mediante la voz, se está comunicando el mensaje”*; entendiendo que el público interno, así como el externo, merece la misma importancia de participación comunicativa que lo vinculen con la organización.

Por eso, la cooperativa se preocupa a diario por incursionar en los medios externos haciéndola visualizar en el entorno como una empresa innovadora, y al mismo tiempo, fortalece la pertenencia institucional de sus funcionarios por medio de la participación comunicativa en sus canales internos.

## **COMUNICACIÓN MEDIÁTICA**

- **Comunicación Interna**

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna, ya que es un elemento central y definitivo, que permite la interacción entre los colaboradores con los acontecimientos diarios.

De esta manera, vemos que en Coomotor anteriormente la comunicación interpersonal solo se limitaba a la transmisión de tareas, propuestas laborales y todo lo relacionado al manejo interno de la información, la comunicación se definía al acercamiento personal entre funcionarios para alimentar mutuamente el acontecer diario; según Hernando Gutiérrez, ex gerente de Coomotor: *“el proceso de comunicación lo hacía cada quien con los elementos que tuviera en ese momento, lo hacíamos de una manera algo empírica. A parte, la comunicación –Voz a voz- y que es efectiva en la medida en que se maneje con mucha disciplina, se utilizaba mucho también”*.

Por consiguiente, la cooperativa carecía de procesos y medios de comunicación que le dieran pertenencia institucional a sus funcionarios ya que no existía una definición de canales comunicativos ni identidad corporativa, *“Lo único común que había era el tema de la razón social de Coomotor, eso cada uno hacia un logotipo que quería, no había una definición de colores, cada socio pintaba el carro como creía que tenía que pintarlo, lo que se veía afuera era lo que ocurría adentro, una dispersión de fuerzas total”* señala el asesor de imagen e identidad corporativa Luis Fernando Pacheco, cuando se refiere al individualismo que caracterizaba al personal interno durante la crisis de los 90. Un ejemplo palpable de esta desalineación tiene que ver con la cartelera institucional ya que se implementó hacia el año 1997, como un canal de comunicación no uniforme y carente de un contenido familiar en el que se pudieran ver reflejados los funcionarios; pues se trataba de un diseño que cambiaba de color esporádicamente, que no exponía ningún tipo de comunicación pertinente a la dinámica de la empresa, ni tenía periodicidad en su manejo; era utilizada únicamente para exhibir el reglamento que el Ministerio de trabajo pedía de manera obligatoria para las empresas de la época.

Sin embargo, más adelante, con la llegada a la administración de Armando Cuellar, se inicia un proceso de evolución organizacional, con el fin de fortalecer la comunicación, la cual se basó en una reestructuración de imagen e identidad corporativa, permitiendo con esto distinguirse de las demás empresas de transporte.

El proceso de diferenciación trascendió en la comunicación interna, por consiguiente, la organización empezó a fortalecer y a crear canales de comunicación que definieron claramente las reglas de comunicación, en los que se describe el modo en que cada miembro de la empresa debe comportarse para fortalecer el tipo de relación entre cada colaborador y su entorno, entre ellos, la **carta** utilizada para transmitir información estrictamente laboral, hacer peticiones, los **memorandos** para llamados de atención, citación a reuniones y capacitaciones con información breve y concisa, canales más recurrentes en la cooperativa; Por otro lado, hacia el año 2005 la noción de la **Cartelera Institucional** fue acoplándose a los lineamientos de imagen corporativa, que dio vía libre para la implementación de colores institucionales, y están ubicadas estratégicamente en las sedes de la ciudad de Neiva, proporcionando un tipo de información más amable al personal interno; y se nutrió aun más con la llegada de practicantes de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Surcolombiana, quienes también mostraron una visión estratégica basada en la adecuación de la filosofía e identidad corporativa por medio de la iniciativa en el 2006 de unificar la cultura de la organización con contenido referente a la

historia, filosofía, sistema de Gestión de Calidad, e identidad corporativa en la **Cartilla Institucional** “*Nuestra Organización, Nuestra Cultura*”.

También se vio reflejado el proceso de transformación, con el uso del uniforme de los funcionarios, el color de los vehículos, el manejo de papelería institucional, de piezas comunicativas. Merchandising, vallas, pendones y cada uno de los medios y herramientas; todo esto evidenciando en el entorno uniformidad y coherencia.

En la década del 2000 el proceso de evolución comunicativa mostro un punto de avance importante debido a cambios en la estructura organizacional, puesto que con el fin de obtener la certificación en la norma ISO 9001 del ICONTEC, se creó en el 2005 la División de Calidad y recibió cuatro años después el certificado de Calidad, lo cual permitió un mayor control interno de los procesos de tipo gerencial, operativo y de apoyo; y a su vez, exigió la implementación de estrategias de comunicación como **capacitaciones** e **inducciones** al personal interno, proporcionando reconocimiento de los funcionarios con la organización y buscando afrontar las quejas y reclamos del público externo. Este nuevo proceso de optimización del servicio al cliente forjó la creación del **Tacómetro** -boletín interno- en el 2008, con el objetivo inicial de informar sobre los acontecimientos del Sistema de Gestión de Calidad, pero se ha convertido en un medio más social con contenidos como los eventos y procesos que se llevan a cabo en la organización, concursos, fotos e información de interés tanto para actores internos como externos.

Posteriormente, el **Video Institucional**, creado en 1997 se fortaleció en el 2009, el cual le apunto al direccionamiento estratégico, con el objetivo de ser utilizado en eventos, en capacitaciones e inducciones, en el video bus, en salas VIP, y con contenidos como su historia, identidad corporativa, la promoción de sus servicios y demás temas importantes sobre servicio al cliente.

La década del 2000 también se caracterizo por la innovación tecnológica, fue en esa época donde la empresa comienza a utilizar red de internet, inmediatamente la compra de equipos de computación y software, adicionalmente implementa el correo electrónico corporativo para evidenciar y agilizar procesos internos; Aunque es necesario mencionar que durante la caracterización se evidenció que algunos colaboradores hacen poco uso de las cuentas porque saben solo lo básico del manejo del mismo.

Después de este panorama percibimos que entre los actores internos existen graves dificultades comunicativas, pues estas herramientas no se aprovechan al

máximo, porque no tienen claro el concepto de comunicación corporativa, como lo afirma el funcionario Hernán Espitia *“Lo que conozco de comunicación en las organizaciones realmente es empírico, no he tenido una capacitación especializada al respecto”*. Por lo tanto estos medios no son eficaces en muchos de ellos, lo que genera un clima organizacional inestable.

De igual forma, los colaboradores abrieron espacios informales que les permitieron tener una comunicación sin protocolos. Ejemplo de esto, se tienen los encuentros deportivos espontáneos, paseos y demás actividades lúdicas que se desarrollan bajo el amparo del compañerismo, como lo afirma piedad García funcionaria con alto grado de antigüedad *“las actividades que programamos aquí entre nosotros son para relajarnos un poco de la carga laboral, divirtiéndonos”*

- **Comunicación externa**

Los medios de comunicación externos juegan un importante papel en la evolución organizacional de la cooperativa por que a través del despliegue publicitario y la divulgación de su identidad corporativa, es que COOMOTOR penetra en el imaginario de sus clientes cumpliendo la finalidad de atraerlo y brindarle un servicio de calidad para que se sienta identificado.

Por ello, la cooperativa sintió la necesidad de ampliar la cobertura de comunicación externa, que hasta los años 99 solo se basaba en la implementación de vallas publicitarias, ubicadas en lugares estratégicos de la ciudad; productos publicitarios radiales, impresos y televisivos, estos últimos transmitidos por el canal local; y volantes, que se hacían en ocasiones especiales para informar y promocionar un servicio.

Es así como se empieza a optimizar el servicio al cliente, mediante una comunicación más sistematizada; para lo cual la cooperativa adoptó modelos tecnológicos de punta, con el fin de agilizar sus procesos, dar soluciones oportunas y en muchos casos minimizar costos; *“Los canales de comunicación con el tiempo han sido sustituidos y simplificados, la comunicación verbal y la comunicación escrita fueron remplazadas por contestadores automáticos, correos electrónicos y teleconferencias, entre otras”*, es la aseveración que hace Gustavo Perdomo, un funcionario que lleva más de veinte años al interior de la organización.

Estos avances comunicativos y tecnológicos, se dieron a partir de la implementación de algunos medios de atención al cliente como es el caso de la **línea gratuita** 018000910293 en el 2001, con el fin de transmitir información y tener una constante comunicación con sus clientes, medio que sirve para la recepción y trámite de quejas, sugerencias y reclamos de los clientes, dando

soluciones en tiempo real, brindando información sobre los servicios, rutas y sedes de la empresa; el salto al medio **virtual**, con la implementación de la **Página Web** en el 2001, cuya pretensión inicial fue la de promocionar el servicio de lujo Navette en la red se ha ido transformando tanto en el manejo de su diseño como el manejo de su contenido e información, pasando de ser demostrativa para convertirse en una unidad de negocios para la organización, especialmente con la venta de tiquetes por internet lo que generó un mayor vínculo entre la cooperativa y sus clientes.

De igual forma, se incorporó al interior del novedoso Servicio de lujo Navette en el 2002 el **Sistema de Video-bus** como un canal de comunicación propio de la cooperativa, para emitir contenidos institucionales e información del servicio a sus usuarios, con el fin estratégico de posicionar la marca.

Más adelante la implementación del **Call Center** en el 2010, se convirtió en otro medio de vanguardia para brindar apoyo a la operación, ofreciendo información de los números telefónicos de las sedes de la ciudad de Neiva, dependencias administrativas y operativas; sin embargo, el cliente no utiliza muchas veces estos canales que le brinda la compañía, puesto que son pocas las solicitudes que se registran en la oficina de división de calidad de la organización, por lo tanto se hace necesario crear una estrategia atractiva que fortalezca este medio.

La **venta de Tiquetes** por Internet a partir del 2011, se ha convertido en uno de los avances más destacados de Coomotor, incorporando en la modalidad virtual la facturación de los pasajes con el fin de hacer más fácil al cliente la utilización del servicio; de esta manera se da la disposición al usuario desde el lugar donde se encuentre, de escoger la línea, el destino, el horario, e incluso el puesto que desea comprar acorde a sus necesidades. Las redes sociales como **Facebook** y **twitter**, fueron implementados también dentro del proceso de evolución tecnológica a inicios del 2012 para que la organización esté a la vanguardia con la tecnología, haciendo a los medios de comunicación más efectivos y económicos, donde se informa y se promocionan con agilidad los servicios y productos que ofrece la empresa.

Este proceso de transformación organizacional a partir de lo comunicativo con el que COOMOTOR ha logrado posicionarse y mantenerse luego de la llegada de empresas transnacionales y nacionales a la región, se debe principalmente al manejo mediático externo; Sofía Gómez, secretaria del actual gerente, da su punto de vista al respecto: *“Todos esos canales hacen que la empresa se vea, sobresalga, todo eso le da más auge, mas empuje, hace ver como mas grande a la empresa Coomotor... es una empresa grande porque tiene publicidad como*

*interna y afuera, en televisión, radio, prensa, con las vallas, cuando piden patrocinio en equipos de futbol, partidos de voleibol, todo eso se ve”, Es así como el manejo de la publicidad ha sido una manera efectiva de llegar a los públicos externos.*

Aunque ha sido importante el desarrollo alcanzado por Coomotor, a través del valor de la comunicación, no existe un área o dependencia establecida por un equipo humano cuyo perfil profesional esté apto para afrontar de manera íntegra la planeación estratégica de la comunicación; *“La comunicación en Coomotor, prácticamente es de dos personas, el gerente que toma finalmente las decisiones y yo, que lo asesoro”*; es el punto de vista de Pacheco, para referirse al manejo comunicativo que se implementa en la organización.

## **COMUNICACIÓN DE VÍNCULOS**

La organización, tiene la percepción que la mejor forma de crear vínculo con el entorno, es por medio de la inversión social, donde COOMOTOR realiza una serie de aportes a la comunidad más vulnerable de la ciudad y del departamento, entre las que figuran principalmente donaciones a entidades públicas, apoyo a eventos comunitarios, patrocinio al deporte de la región, eventos de algunas instituciones educativas, refrigerios y kits escolares a los niños de escuelas con población vulnerable de Neiva, adicionalmente recursos económicos a centros de salud, aportes de insumos para el arreglo de vías, subsidio de pasaje urbano a estudiantes de escuelas y colegios de la ciudad de Neiva, auxilio económico a fundaciones, entre otros aportes.

Por consiguiente, aunque la cooperativa ha implementado una inversión social en la comunidad donde opera, no tiene la noción de Responsabilidad Social Empresarial puesto que carece de políticas que logren evitar la mala imagen que se crea en el entorno, a raíz de inconsistencias de tipo ambiental, en cuanto a accidentalidad y en todo lo referente a las problemáticas que afectan el desarrollo social con la prestación de su servicio.

Sin embargo, Fernando pacheco, explica las consecuencias positivas de esta inversión: *“Yo pienso que de todo lo que nosotros hacemos, lo que más vinculo genera, lo que más tejido social hace, es esa plata que se invierte en RSE, donde la compañía invierte en eventos de tipo cultural, recreativo, en comunidades poco favorecidas, escuela, esas cosas no se manejan en los medios, pero cuando se hacen en una comunidad, allá en ese nicho puntual, eso penetra, eso genera unos vínculos muy fuertes, uno los siente por los*

*agradecimientos, por la vibra, por la energía*". Por motivos como los mencionados por este colaborador, se puede deducir que COOMOTOR, con la vaga noción que tiene de Responsabilidad Social Empresarial, realmente lo que intenta es implementar una estrategia publicitaria y fortalecer su imagen en el entorno.



### **3.2.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DE ALMACENES YEP**

Almacenes YEP es una organización familiar que nace en la ciudad de Neiva en el año de 1960 bajo iniciativa del señor Manuel Yepes Pérez y sus hijos Alfonso Yepes Cardona y Fran Yepes Cardona; cuyo nombre de Almacenes YEP Ltda., hace mención a su apellido de origen antioqueño. Esta organización empezó como una especie de cacharrería ofreciendo losa y cristalería, ubicada donde hoy es el centro comercial Metropolitano. Allí operó durante 10 años y luego pasó a la carrera 5ta, la cual era vehicular; ocupando un local pequeño con una bodega en la misma dirección.

Desde su comienzo Almacenes YEP bajo la administración de Fran Yepes Cardona, se interesó en las capacidades de la mujer como visionaria al dejar de lado las percepciones tradicionales de que ésta, solo tenía un rol familiar; por lo que la vinculó al campo laboral, causando agrado y ejemplo en la ciudad de Neiva. Esto generó un gran número de empleos, como lo sustenta el administrador actual José Luis Flórez “nos cuentan los historiadores del YEP que lo que hicieron fue contratar mujeres, y como hace 53 años la mujer todavía estaba muy relegada a la casa, entonces eso causó un especial interés en la ciudad de Neiva de ver que habían mujeres trabajando en ese almacén y ahí arranco el tema...”

La organización posteriormente fue implementando nueva comercialización de productos de consumo masivo como artículos de la canasta familiar y ropa, convirtiéndose en una alternativa para los neivanos, propiciando un nuevo lugar de encuentro con diferentes opciones de compra; ya que en los años 70 solo existía la plaza de mercado (hoy plaza cívica); lo que desencadenó a su vez un desarrollo comercial en la ciudad. En esa transición de los 70`s a los 80`s, aprovechando el éxito obtenido en la ciudad de Neiva y con miras al crecimiento de la organización se dio paso a la apertura de nuevas sucursales siendo Garzón la segunda ciudad del departamento en tener Almacén YEP, continuando en Pitalito y luego en Florencia.

Para el comienzo de la década del 80, asume la gerencia el señor Gabriel Jaime Cano en la sede Neiva, manteniendo el mismo liderazgo que hasta el momento Almacenes YEP había impuesto. Durante su administración en los siguientes 26 años la organización obtuvo un crecimiento satisfactorio tanto a nivel local producto de su coordinación y desempeño visto en innovación tecnológica e

infraestructura, adecuando las instalaciones (mejor distribución de las secciones, nueva ubicación de bodega) y puntos de pago (cambio de máquinas registradoras manuales a electrónicas); y a nivel nacional, incursionando en nuevos nichos de mercado con nuevas aperturas en otros departamentos como Cundinamarca, en Bogotá; Tolima en Líbano, Ibagué y Espinal; Meta, en Villavicencio y Granada, y finalmente Boyacá en Chiquinquirá.

Esta expansión de la organización en el país, ha continuado llegando a otros mercados. Es así que a partir del año 2006, bajo la coordinación del jefe de aperturas y también administrador de la sucursal Neiva: José Luís Flórez, Almacenes YEP incursiona en nuevos lugares como: Acacias en el Meta, La Dorada Caldas, La Plata y Campoalegre Huila, Puerto Asís Putumayo, y los últimos almacenes en Yopal Casanare y Oasis plaza en Neiva.

Paralelo a la ampliación en cobertura que presentó la compañía, Almacenes YEP Neiva para los últimos años (de la primera década 2000) tuvo la necesidad de adaptarse a las exigencias del público, ya que los ciudadanos tenían diversas opciones en el sector, producto de la creciente competencia que representaron las grandes plataformas comerciales como Éxito, Olímpica y Carrefour; llevando a cabo un replanteamiento en la distribución de las instalaciones de la organización, ajustándolas a los nuevos productos y servicios como ropa para toda la familia, cosméticos, aseo, mercado, cafetería, panadería y miscelánea. Como lo menciona el actual administrador José Luis Flórez "...el almacén se ha organizado de forma diferente a como se recibió hace unos ocho años, la distribución del negocio se cambió para que la gente tuviera una mejor opción de compra".

En la actualidad, según Orlando Cuervo coordinador de ventas de la compañía, "Almacenes YEP es considerada una empresa líder en el mercado por poseer capital netamente colombiano"; debido a que sus propietarios son de origen antioqueño, y afirman que las ganancias del Almacén se quedan en Colombia y no se las llevan para el extranjero porque no permiten que trasnacionales inyecten su capital en la compañía. Concepto que genera orgullo en la comunidad local ya que es una de las empresas más representativas para los neivanos. Esto alimenta la proyección de la directiva de la organización, considerándose una empresa que no concibe la división de las comunidades en urbes organizadas y sociedades marginales, porque quieren llegar a todos los focos sin tener en cuenta dificultades de ingreso por orden público y problemáticas sociales. Es por ello que es una empresa comercializadora de productos para el consumo masivo que trabaja para satisfacer las necesidades del sector rural y de los estratos 1, 2 y 3, proponiéndose para el 2014 tener cien almacenes a nivel nacional. "Almacenes YEP sus mejores compras"

## **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

El ser una organización familiar en cabeza del gerente Fran Yepes, le permitió a Almacenes YEP para las décadas del 70 y el 80; consolidar una administración flexible, que de forma inconsciente se acercó a los principios de la teoría de administración de las relaciones humanas, concebida por George Elton Mayo, Abraham Maslow y Mc Gregor mencionado en el marco teórico; en la que predominaba la participación e interacción mediante ideas, opiniones, sugerencias y propuestas que se escuchaban entre jefes y trabajadores; lo cual desarrolló una autoridad de comunicación horizontal donde todos eran escuchados y tratados por igual. Por éstas características, se puede deducir que en aquella época Almacenes YEP operaba bajo un organigrama divisional, pues según Annie Bartoli como se menciona el marco teórico; éste permite el flujo de relaciones. Esto generó la articulación entre los públicos de tal manera que se conocían los roles de cada quien. Lo que significó que en esos momentos se evidenciara una comunicación directa y cordial en la que se concebía la organización como una gran familia integrada por directivos, funcionarios, proveedores y clientes; como lo afirma Jairo Osorio decorador de la organización: “existía una buena relación entre compañeros y jefes, considerados una familia...”; que poco a poco fue llevando a la misma, a un reconocimiento y posicionamiento en el entorno.

Esto se desarrolló en la organización con el segundo administrador Gabriel Jaime Cano, motivado además por un manejo de poder democrático en el que la toma de decisiones no dependía de un único superior, a pesar de que la organización ya había alcanzado para finales de los años 80 y mediados de los 90, una cobertura significativa en el país, hasta esta época se mantenía una autoridad jerárquica pero con autonomía en la toma de decisiones por cada sucursal; permitiendo la retroalimentación entre operativos y administrativos y con ello, creando redes de comunicación directas e informales, las cuales se reflejaban en el compartir charlas cotidianas y de trabajo, primaba el compañerismo, la confianza y la calidad humana, además de la buena disposición de sus empleados hacia el público externo.

Ya para finales de los años 90`s y comienzos de la primera década del 2000, este tipo de estructura organizacional fue desapareciendo haciéndose evidente a partir del 2004, cuando la compañía implementó progresivamente un proceso de centralización de las decisiones desde una oficina principal en la ciudad de Bogotá. Este cambio estructural hizo que paulatinamente diferentes procesos de vínculos de la organización se estancaran llevándolos a un final, porque se

consolidó un organigrama piramidal que restringió la participación y el trabajo en equipo, alimentando una organización limitada en la innovación y creatividad, generando un conformismo por parte de los funcionarios operativos y administrativos. Esto porque se empezó a direccionar la compañía hacia el cumplimiento de solo metas y objetivos de ventas dejando de lado los lazos de familiaridad y confianza.

Fue entonces cuando comenzaron a generarse cambios trascendentales vistos en la jerarquía, autoridad y poder de la organización. Gradualmente se dejó de tener autonomía parcial (de cada sede) porque se fue ajustando a una estructura organizacional general (para toda la organización a nivel nacional); lo cual permitió que Almacenes YEP replanteara un solo horizonte. Es decir, trabajar bajo una misma filosofía: misión, visión, principios, valores, metas y objetivos; implicando además la generación de nuevos cargos como Jefe de publicidad nacional, jefe de aperturas, un jefe de arquitectura de la compañía, entre otros; lo que hizo que a nivel local operaran solo las funciones administrativas básicas como un administrador, un jefe de planta, un coordinador operativo, una jefe de cartera y una secretaria; quienes para desarrollar sus funciones necesitan de la aprobación de los jefes desde la capital. Según lo argumenta el señor Orlando Cuervo Coordinador de Ventas, “hace cinco años empezamos una labor de cambio en nuestra operación interna, no es fácil estar centralizados desde Bogotá con oficinas donde hay unos compradores y uno departamentos ya establecidos”.

Esta centralización del poder se acentuó en la sede de la ciudad de Neiva con su nuevo administrador José Luís Flórez en el año 2006. Generado que en los últimos años de esta década, Almacenes YEP tenga un mayor control y disciplina organizacional permitiendo que la empresa sea más estructurada y uniforme, alimentando un desarrollo puntual de las funciones asignadas por cada funcionario, permitiendo el estricto cumplimiento de las metas propuestas. Sin embargo esta autoridad jerárquica impulsada por un organigrama piramidal donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área, el manejo del poder es centralizado desde Bogotá, siendo todo dirigido y determinado por los directivos y el gerente general como máxima autoridad; que obedece a la escuela clásica de administración especificada en el marco teórico; también ha desencadenado retraso en los procesos corporativos, debido a la demora en ser aprobados; más el desconocimiento de la estructura y desempeño organizacional por parte de los funcionarios.

En consecuencia de lo anterior, en la actualidad Almacenes YEP maneja líneas de comunicación descendentes, porque se genera a partir de la máxima autoridad de la organización presente en los altos directivos establecidos en la

ciudad de Bogotá y en el administrativo de Almacenes YEP Neiva; hacia los funcionarios subalternos. Es así que se insiste permanentemente en el cumplimiento efectivo de las decisiones tomadas, lo que desencadena en cumplir sus metas de carácter principal que son el tope de ventas diarias. Esto a su vez le apunta a fortalecer económicamente la organización significando mantenerse en el mercado, pero sacrificando por otro lado, las necesidades personales y proyectos de vida de los trabajadores.

Si bien se transformaron la autoridad, el poder, la jerarquía y las líneas de comunicación; la organización siempre ha mantenido redes de comunicación con sus colaboradores de forma informal, por lo tanto no hay soportes de cambios representativos. Lo único que se observa en este panorama, es que se redujeron los espacios para su fortalecimiento producto de mencionado cambio estructural. En ese orden de ideas se considera que para un grupo empresarial orientado por esta teoría clásica, lo realmente importante es el marketing. Se habla de trabajo en equipo cuando se delegan tareas y se propone alcanzar un objetivo general, eso es válido. Pero ya en el ejercicio, al trabajar de acuerdo a un incentivo por cantidad de producción, bajo una subordinación, autoridad, disciplina, bajo el orden donde existe un lugar para cada uno y cada uno en su lugar, se pierde la interacción, el goce de la labor. La comunicación tiende a ser controlada y característica de un orden escalonado de acuerdo a la toma de decisiones. El trabajador se convierte en otra máquina y por ende no se le pide opinión, no se le tiene en cuenta.

## **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La administración flexible que imperó en Almacenes YEP durante los años 70 y 80, motivó el desarrollo de una alta participación, porque se concebía la organización como una familia, en donde se escuchaban opiniones, sugerencias, ideas y propuestas por parte de los funcionarios, así como también la existencia de otros espacios de encuentro (fuera de los laborales) y de fortalecimiento organizacional, como domingos de paseo, festejos de cumpleaños, celebración de fiestas sanpedrinas y navideñas; lo que generaba un ambiente laboral espontáneo y agradable para el desarrollo de las funciones. Siendo esto dado además por las condiciones que la organización tenía en esa época: no se manejaban horarios extendidos, como lo afirma Jesús Amín Ipúz Coordinador Operativo de la organización “el almacén no abría los domingos y festivos y no se trabajaba en jornada continua”.

Una década después, aquellos vínculos que la organización había generado con sus trabajadores, vistos en la participación e interacción de funcionarios y administrativos, más el significativo sentido de pertenencia de los mismos hacia

la compañía; fueron cambiando, se fueron limitando poco a poco sin notarlo. Dichos cambios consistieron en la disminución de los espacios de integración: no se siguieron realizando con la misma disposición los paseos ni festejos ya que los tiempos utilizados para este fin fueron reemplazados por jornadas laborales, según lo afirma el coordinador operativo de la organización “A raíz de la llegada de la competencia comenzamos a trabajar los domingos, comenzamos a trabajar en jornadas continuas” como se puede observar, la organización fue cambiando producto de la exigencias del mercado.

Hoy día la participación, los espacios de interacción, la motivación y el desarrollo del talento son totalmente restringidos: la participación se limita al cumplimiento de funciones. Todo está determinado por los altos directivos de acuerdo a políticas implantadas por ellos mismos, lo que no permite un desarrollo integral de los funcionarios. Éstos dejan de lado sus proyectos de vida, para cumplir los de quienes son dueños y administran la organización. Con la participación limitada se pierde la creatividad, las nuevas ideas y propuestas que podrían generar los funcionarios. En cuanto a los espacios de encuentro para los funcionarios, estos son limitados porque son esporádicos y de poca trascendencia, ya que no se enmarcan dentro de una planeación por parte de la administración, pues son de carácter informal: determinados por las circunstancias, o dicho en otras palabras, por el día a día de la organización. Esto quiere decir que para Almacenes YEP, los espacios de interacción tienen poca importancia, son relegados a los encuentros esporádicos en la cafetería y el vestier. Solo se hacen algunos reconocimientos para fechas especiales (día de las madres, del trabajo, del padre, navidad) y no son espacios en continuo desarrollo.

Por su parte el desarrollo del talento humano no se gestiona. Lo que desarrolla Almacenes Yep son reuniones donde se dan informaciones. En otros casos para dar capacitaciones que tienen que ver con atención al cliente y ventas. La única motivación que tienen los funcionarios, es el salario y los reconocimientos antes mencionados, que no responden a un plan de capacitaciones (las que se dan se van generando a medida de la necesidad); ni de celebraciones de fechas especiales. Éstas se hacen de improviso.

Al no realizarse una efectiva motivación y desarrollo del talento humano en Almacenes YEP, no se le da importancia ni se tiene en cuenta la necesidad de conocimiento de los funcionarios. En cuanto a las capacitaciones, éstas son propuestas por entes externos; generándose un desgaste en el tiempo y dedicación empleados para su desarrollo, lo que no genera los resultados esperados porque la información dada se olvida rápido. Lo que no permite resultados eficaces o destacados que trasciendan en el desarrollo corporativo; la

organización no avanza hacia un ambiente laboral cómodo, como lo sostiene la señora Socorro Olarte cajera de la organización diciendo: “lo que le interesa ahora son las ventas. Para eso si se implementan estrategias, pero en cuestión de ambiente laboral es triste, No hay nada de motivación laboral”; lo que repercute en una imagen apenas sobresaliente que no ayuda a generar mayor preferencia en el entorno.

## **COMUNICACIÓN**

- **Comunicación mediática:**

Almacenes YEP, desde su fundación ha concebido la comunicación, como la forma que las organizaciones tienen de difundir sus ideas, informaciones, estrategias de promoción, hacia dentro o fuera de la organización, por lo tanto desde los años 70 la compañía estableció la cartelera institucional como único medio de comunicación para público interno, ubicada en el vestier de los funcionarios, con el fin de publicar documentos informativos y dejar constancia de lo dicho verbalmente. Esta herramienta no contaba con ningún tipo de planificación, lo que quiere decir que no se constituyó como un instrumento importante para la organización porque no se pensó como un medio de comunicación con estructura y contenidos. Paralelo a lo anterior a finales de los años 70, se implementó el uso de carteleras informativas para divulgar promociones direccionadas a los clientes, con el ánimo de dar a conocer y atraer al público que transitaba por la carrera quinta. Este medio fue elaborado en caligrafía manual color negro y rojo, en material de cartulina blanca en el que se mostraban las ofertas de productos de la canasta familiar y de hogar; expuesto en la fachada del Almacén. Al respecto el señor Jairo Osorio, decorador de Almacenes YEP Neiva, menciona: “no es que esté atrasada la empresa porque seguimos implementando la caligrafía manual; están unos plotter, claro que esta tecnología es costosa, entonces como está la facilidad para la caligrafía pues se facilita más”.

Por lo tanto el proceso de implementación de la comunicación en la organización se ha dado como una necesidad de adaptación y surgimiento de las mismas, ante los cambios constantes del entorno y la demanda que exige el mercado, tal como lo afirma Orlando Cuervo coordinador de ventas: “La comunicación hace parte de ese cambio que se ha venido dando en las empresas, éstas han venido evolucionando.”

A mediados de los años 90 como otro medio de divulgación y para llegar a toda la población objetiva de Almacenes YEP en Neiva: estratos 1, 2, y 3; se implementó el perifoneo como una idea-estrategia de venta. En primera medida

se estableció un perifoneo interno en el almacén, el cual cumplía dos funciones: informar a los trabajadores sobre asuntos inmediatos y promocionar sus productos y servicios a los clientes. Y en segunda medida, para enfrentar la competencia que representaban en este periodo, Almacenes LEY y el Óptimo, se implementó el perifoneo externo (carros con vallas y sonido) el cual tuvo alta relevancia porque llevaba el mensaje publicitario por toda la ciudad, con el fin de atraer más clientes.

Para finales de la misma década (del 90) se sumó un nuevo medio de comunicación para el público de Almacenes YEP; éste a diferencia de los anteriores, reconoció el papel de los clientes teniendo en cuenta sus percepciones quejas y reclamos para mejorar el servicio: el buzón de sugerencias, dispuesto en la entrada del almacén. Adjunto a esta iniciativa a comienzos de la primera década 2000 sobresalió el surgimiento de la revista, implementada desde el 2002 debido a la exigencia del entorno y por la competencia; con el objetivo de dar a conocer a toda la comunidad neivana las estrategias de venta de temporada (feria escolar, san Pedro, navidad etc.) y de eventos (cumpleaños, día del niño, madres, padres etc.) presentando ofertas y promociones, para mantener a los clientes y atraer otros. Este medio fue el que permitió a la organización llegar a los hogares de la ciudad de Neiva por primera vez de forma escrita, con los productos básicos de menor costo de la canasta familiar, más las promociones, ofertas relevantes y exclusivas de la marca YEP.

Estos medios mantuvieron las mismas características hasta mediados de la primera década 2000, pues Almacenes YEP Neiva contaba con autonomía para su desarrollo hasta este momento. Aunque no se transformaron estructuralmente en contenidos y diseño, pasaron a ser manejados desde una única dirección en la ciudad de Bogotá, porque la compañía a partir del 2006 centralizó todos los procesos de comunicación y publicidad en la capital del país, en donde se implementó un departamento de mercadeo, de merchandising, encargado de diseñar y emitir todas las estrategias de venta y publicidad. Frente a lo cual Orlando cuervo coordinador de ventas menciona: “en la ciudad de Bogotá se encuentra el señor Felipe Ergaez junto con un equipo de compras quienes son los responsables de diseñar todas las campañas de comunicación y publicidad durante el año”

Es así como desde ese momento y para los siguientes años, la organización implementó estrategias comunicativas de mercadeo direccionadas desde Bogotá, para todas las sucursales del país, las cuales radicaron en primera medida en la utilización de los medios masivos de comunicación. Hoy esto se ve para el caso de Almacenes YEP Neiva, en la utilización de la radio: en donde se pauta en las emisoras más escuchadas según el ECAR (Estudio Colombiano



de Audiencia Radial) y EGM (Estudio General de Medios): Olímpica (maneja oasis plaza), Tropicana (Neiva centro), HJKK, también en RCN radio cuando hay narraciones de futbol, y en un programa deportivo. A estas emisoras se les hace un seguimiento a través de los clientes; la utilización de los diarios regionales y televisión locales.

Junto a esto la organización también implementó los volantes utilizados en los fines de semana para los eventos especiales frecuentes, como: miércoles de cosecha con el 20%, (sección de fruver), jueves de parrillada con el 15%, (sección de carnes), las ofertas imbatibles (que son aquellos productos con los precios más bajos del almacén), el campanazo de la suerte, consistente en condonar el 50% del valor de compra, etc.; la utilización de pendones en lugares estratégicos de la ciudad; más una página Web la cual está diseñada mediante links que contienen quienes son Almacenes Yep (misión, visión, valores, principios e historia), que a su vez permite una interactividad a través de las redes sociales (Facebook twitter); en los que se presentan al público básicamente los productos y servicios que ofrece el almacén y las promociones u ofertas especiales. Esto lo afirma el coordinador de ventas “Obviamente se ha evolucionado hemos pasado de uno canales que eran un poco ortodoxos que era lo que se utilizaba en una época a lo que es hoy más estructuradas y mucho más fáciles de poderlos hacer llegar a los clientes”. Es así que Almacenes YEP ha logrando mantenerse en el mercado.

- **Comunicación de vínculos:**

Además de lo anterior, Almacenes YEP ha implementado diferentes estrategias que permiten generar vínculos con sus públicos externos, realizando sistemas de donaciones a ciertas organizaciones en situación de vulnerabilidad o discapacidad, y ocasionalmente (una vez al año) propiciando desayunos para compartir en los hogares geriátricos, igual que en colegios. También busca participación en varios eventos, ejemplo de esto es el de los tenderos dando apoyo y colaborándoles a los organizadores y realizando conciertos gratis que tienen una connotación comercial. Como lo sustenta Jose Luis Flórez Jefe Administrativo YEP Neiva “siendo el único objetivo crear vínculos con la comunidad y a la vez dejar la imagen de la marca YEP”.

### 3.2.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DE ALMACENES ÉXITO

#### HISTORIA

Con 60 años de trayectoria y la suma de varias culturas empresariales debido a la compra y posterior fusión con los hipermercados y supermercados de cadena como: Optimo, Ley, Pomona y Carulla-Vivero “el Grupo Éxito es la compañía líder del comercio al detal en Colombia”<sup>104</sup>, cuenta con 418 puntos de venta distribuidos en 200 almacenes Éxito, 75 Carulla - Pomona, 84 bodegas Surtimax y 7 de otras marcas, existentes en 68 municipios de Colombia, los cuales generan alrededor de 43 mil empleos entre directos e indirectos. “Siendo pionero en el país en la implementación de métodos y sistemas en todas las áreas del negocio que han sido innovadores en su momento, y le han ayudado a marcar un indiscutible liderazgo”<sup>105</sup>; ligando a sus puntos de venta ésta clase de servicios como: la Tarjeta Éxito, Viajes Éxito, Seguros Éxito y Estaciones de servicio Éxito. (Basado en historia página web Almacenes Éxito).

Almacenes Éxito S.A. fue fundado por Gustavo Toro Quintero en el año 1949, teniendo como socios a sus hermanos, bajo la premisa "Existen dos formas de hacer las cosas: bien o mal. Hagámoslas bien", éste abrió sus puertas en Medellín, más exactamente en el barrio Guayaquil, en un pequeño local de 4x4 mts, con un capital de 15 mil pesos colombianos y el cual estaba orientado a vender retazos, saldos y cobijas.

En sus primeros años el almacén fue constituido como una empresa familiar en donde manejaban una estructura funcional, ya que eran divididas las tareas de manera específica entre cada uno de los socios teniendo en cuenta sus conocimientos y habilidades las cuales estuvieron encaminadas a labores de contabilidad, ventas y manejo de proveedores, no se contaba con una filosofía corporativa clara, se mantenían canales de comunicación limitados y fijos orientados a satisfacer las necesidades publicitarias evidenciando que gran parte de sus actividades estaban dirigidas intuitivamente por los ideales de una familia

---

<sup>104</sup> “Las 100 Empresas más Grandes de Colombia”. [en línea]. Revista Semana. [4 de Mayo de 2009] Disponible en la Web: Pagina web: [http://www.semana.com/documents/Doc-1876\\_200952.pdf](http://www.semana.com/documents/Doc-1876_200952.pdf)

<sup>105</sup> GÓMEZ, Escobar Ignacio; “De los Grandes Formatos Comerciales a las Tiendas de Proximidad”. [en línea]. America Retail [3 de Noviembre de 2011]. Disponible en la Web: <http://america-retail.com/2011/11/de-los-grandes-formatos-comerciales-a-las-tiendas-de-proximidad/>

antioqueña que no era muy especializada en este campo pero que tenía la astucia y emprendimiento suficiente para encaminar a la organización por el camino adecuado, ya que el poder y autoridad estaba concentrada en una sola cabeza (Gustavo Toro Quintero).

La compañía fue formada legalmente en marzo de 1950 mediante la firma Gustavo Toro & Cía. Ltda., mostrando su consolidación y crecimiento en 1960, mediante la ampliación de su infraestructura a una manzana entera. Su crecimiento continuó y en 1970 se inauguró el Centro Comercial Éxito en pleno centro de la ciudad de Medellín, incursionando 2 años después en el formato de combo el cual integro la venta de telas y confecciones con el de variedades y productos de supermercado y en 1974 continuó su expansión con un nuevo almacén en la misma ciudad. Para noviembre de 1975 en aras de mejorar el negocio y conformar una mayor expansión, cambió su carácter de sociedad limitada y se convirtió en Almacenes Éxito S.A.

Siete años más tarde (1982) El grupo Éxito da nacimiento a la fundación que lleva su nombre con el objetivo de aportar a mejorar la calidad de vida de los niños menores de 5 años, las madres gestantes y lactantes a través de prácticas y programas dirigidos en beneficio de esta población.

El supermercado empezó a extenderse por el país en 1989 instalando la sede de Bogotá, lo que motivó a sus directivos a iniciar en 1994, un proceso de apertura accionaria, y a desarrollar estrategias que contribuyeran con los cambios del contexto económico global, como fue enfrentar los retos de la entrante competencia internacional, afianzar el crecimiento y la consolidación en el país; pues la llegada de nuevos competidores al mercado nacional significó “cambios que forzaron a la cadena a enfocarse en factores de imagen, exhibición, *merchandising*, percepciones del consumidor, valor de la marca y a incursionar con mayor fuerza en las marcas propias”<sup>106</sup> con el fin de mantener y ganar la preferencia de sus clientes.

En 1997, se dio lugar al primer almacén en Cali continuando de esta manera con el proceso de expansión. Además se crea la tienda virtual [www.virtualexito.com](http://www.virtualexito.com)

---

<sup>106</sup> GÓMEZ, Escobar Ignacio. Citado por SILVA, Guerra Harold. “Comportamiento de las superficies de retail en Colombia”. [en línea]. Pensamiento y Gestión. [30 de Junio de 2011]. Disponible en la Web:[http://www.sci.unal.edu.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S165762762011000100002&lng=pt&nrm=iso&tlng=es](http://www.sci.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165762762011000100002&lng=pt&nrm=iso&tlng=es)

en 1998 (como se plasma en la historia del grupo Éxito expuesta en su página web).

Estando en el año 1999 y cumpliendo sus primeros 50 años de existencia la compañía francesa Casino adquiere el 25% de las acciones de Almacenes Éxito. En el mismo año, Éxito realiza una Oferta Pública de Intercambio (OPI) entre su compañía y los accionistas de Cadenalco (Gran Cadena de Almacenes Colombianos). Tras esta operación, Éxito elevó su participación accionaria en dicha compañía a 56,9%, tomando el control de la misma, motivo por el cual en febrero del año 2000, se decide integrar las áreas administrativas de los almacenes. Proceso que les permitió consolidarse como el principal grupo empresarial del país.

Para el año 2001 se consolidó el proceso de fusión entre Almacenes Éxito y Cadenalco tras el aval de la junta directiva y la aprobación de la Superintendencia de Valores, quedando ésta oficialmente como Almacenes Éxito S.A., entidad que desde ese entonces opera las cadenas Éxito, Ley, Pomona, y las desaparecidas La Candelaria (convertidos posteriormente a Pomona) y Optimo (que se convertirían en almacenes Éxito). Durante esta década el crecimiento de la cadena es mucho más notorio, pues instala nuevos puntos de venta en Bogotá, Valle de Aburrá, Pasto, Ibagué, Neiva, Villavicencio, Montería, barranquilla y entra en un proceso de remodelación e innovación tecnológica de sus antiguos puntos de venta.

Resultado de lo anterior para el año 2002, se determina el cambio de nombre para los hipermercados Óptimos a Éxito, entre ellos el existente en la ciudad de Neiva. Para entender de manera más detalla este hecho, debemos remontarnos al año 1996 cuando el grupo Cadenalco S.A mediante la sociedad limitada Procarip, y con el fin de aprovechar la ley del Páez o de exenciones tributarias, construyeron el Hipermercado Optimo, el cual fue abierto al público en octubre de 1998. En Marzo del año 2001 almacenes Éxito S.A. y Cadenalco S.A. inician un proceso de fusión, y es por esta razón que en septiembre del año 2002 los hipermercados Óptimos existentes en el país (Ibagué, Neiva y Villavicencio) pasan a ser de la marca Éxito para aprovechar algunas ventajas como la unificación de los procesos de inventarios, publicidad y mayor amplitud en el surtido.

Posteriormente para 2003 la Vicepresidencia de Informática y Tecnología finaliza la integración de los sistemas y procesos administrativos del grupo Éxito con los de Cadenalco, culminando el proyecto iniciado en el año 2000.

En este mismo año, La tienda Virtual Éxito rediseña su página y actualiza su plataforma tecnológica con la finalidad de brindar un mejor servicio que les generara confianza y satisfacción a los clientes. Además incorporo el espacio para la interacción con sus públicos a través de Facebook y Twitter.

Ya para el año 2005 la compañía incursiona en el negocio inmobiliario en alianza con la constructora Concreto, en la construcción del centro comercial San Pedro Plaza en Neiva el cual ha ejercido una fuerte influencia comercial en el sector de la Carrera 16 de la comuna 2 consolidando una verdadera zona industrial o anillo comercial de la ciudad avalado e identificado en el POT.

Paralelo a ello crea la Tarjeta de crédito Éxito con el slogan “si la tienes lo tienes”, un nuevo servicio con el cual los clientes pueden realizar comprar de artículos a crédito y avances en efectivo sin mayor tramitología; incursionando en el sector financiero.

Así mismo en el 2007 el Grupo Casino adquiere la mayoría accionaria de almacenes Éxito, por el mismo periodo el tradicional almacén Ley de la ciudad de Neiva cambia de razón social y pasa a llamarse Éxito Vecino un nuevo formato que se creó debido al resurgir del comercio de proximidad como lo plantea Ignacio Gómez Escobar, ex director de almacenes Éxito: “la guerra por el consumidor se trasladó a los barrios y las grandes cadenas comerciales atacan con este tipo de formatos”<sup>107</sup> debido a la su ubicación en el centro de la ciudad donde convergen publico de clase media y baja. Además otra de las razones que tuvo la cadena para éste cambio fue continuar posicionando su marca en la ciudad.

Para este periodo se destaca la compra de Carulla – Vivero S.A. y la incursión en un nuevo servicio: “Viajes Éxito”. Una agencia de viajes en convenio con Avianca-taca, mediante la cual los clientes pueden adquirir paquetes turísticos recibiendo información y la asesoría necesaria.

En aras de seguir ampliando su campo comercial en el 2008 el grupo Éxito desarrolló nuevos servicios para sus clientes: el de Seguros Éxito, la operación directa de sus estaciones de servicio y el formato de bodega Surtimax. La ampliación en sus servicios, causa la necesidad de implementar una línea gratuita en la que los clientes pueden resolver sus inquietudes de una manera

---

<sup>107</sup> GÓMEZ, Escobar Ignacio; “De los Grandes Formatos Comerciales a las Tiendas de Proximidad”. [en línea]. America Retail [3 de Noviembre de 2011]. Disponible en la Web: <http://america-retail.com/2011/11/de-los-grandes-formatos-comerciales-a-las-tiendas-de-proximidad/>

más cómoda, ágil y precisa. En esta línea se atienden inquietudes, reclamaciones y sugerencias que tengan los clientes con respecto a cualquiera de sus servicios.

Adjunto a estas innovaciones y motivados por las expectativas que trajo consigo la globalización y la competencia se da el cambio más trascendental en la historia de almacenes Éxito, su renovación de imagen corporativa. La cual se produjo en el año 2009. Esta fue inducida por la firma inglesa The Image Bridge quien comenzó una propuesta de renovación que fue finalizada por un grupo de diseñadores de la compañía y liderada por el mismo presidente de Almacenes Éxito, sustentada en la necesidad de responder a los nuevos consumidores y, así mismo, fortalecer los vínculos emocionales con ellos.

Finalizando esta década se resalta, la conformación de la alianza con Supermercados Cafam y el nacimiento del formato Éxito Express el cual se caracteriza por ser más pequeño en comparación a los otros almacenes, en cuanto a infraestructura y con productos más seleccionados. Uno de ellos fue ubicado en la ciudad de Neiva con el nombre de Éxito Vecino la Toma anteriormente Carulla-Vivero.

## **FILOSOFÍA CORPORATIVA**

**Misión: Trabajamos para que el cliente regrese**

### **Valores:**

- Servicio: Brindamos a los demás y a la sociedad un servicio amable y con afectividad y conocimiento.
- Simplicidad: Hacemos las cosas bien, con eficiencia y sin complicarnos “¿Para qué complicarnos si lo podemos hacer simple?”
- Innovación: Ideamos continuamente nuevas y mejores maneras de desarrollar nuestro trabajo.
- Trabajo en equipo: Nos brindamos apoyo mutuo, construimos equipos efectivos y nos dirigimos hacia un mismo norte.  
Trabajamos por el resultado de la compañía por encima del individual.

### **Principios:**

- Somos íntegros en la manera en que actuamos y la forma en la cual llevamos nuestras relaciones comerciales.
- Somos transparentes y nos regimos siempre por el buen gobierno

- Somos equitativos en las relaciones y respetuosos en el trato hacia todas las personas.
- Garantizamos la dignidad del ser humano.

## **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

La estructura organizativa de almacenes Éxito estuvo enmarcada bajo dos hechos relevantes en la organización como lo fue la fusión con Cadenalco y la entrada del grupo francés Casino como mayor accionista de la compañía. El primer hecho, se desarrollo mediante la integración progresiva de las áreas administrativas y logísticas de las dos compañías (Éxito-Cadenalco), esto sentó las bases estructurales de Almacenes Éxito que orientaría su funcionamiento a partir de un conjunto de relaciones efectivas, procedimientos, canales de comunicación, coordinación, distribución de tareas y responsabilidades que además condicionarían los comportamientos individuales y la efectividad de las tareas de sus miembros en beneficio de los objetivos de la organización y el segundo hecho, dio el status internacional en cuanto a infraestructura y modo operativo.

El primer hecho (fusión Éxito-Cadenalco), enmarco el proceso de ordenamiento de sus actividades, procesos y el funcionamiento a partir de una estructura lineal o jerárquica, mediante la cual se establecieron las relaciones entre directivos y subordinados de forma piramidal en donde cada individuo responde ante un nivel superior de autoridad y a su vez, cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área.

El poder se concentra en un mando supremo que delega autoridad a cada una de las unidades que se desplazan de arriba hacia abajo en una graduación jerárquica descendente. El poder en la organización se encuentra concentrado en la Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva y Presidencia quienes se encargan de la dirección, administración y representación de la compañía. De forma descendente, el presidente Operativo para el negocio de retail, y seis Vicepresidencias que apoyan las áreas Financiera, Comercial, Inmobiliaria, Operativa, Jurídica y de Gestión Humana. Además del grupo de especialistas o asesores que orientan y brindan su apoyo técnico a los altos directivos o cualquier otro jefe de nivel inferior de mando para labores especializadas en la que se contratan empresas externas como es el caso de consultoras para que lleven a cabo anualmente un estudio de aceptación entre los clientes.

Para el año 2002 el Grupo Éxito adoptó su actual código de gobierno corporativo mediante el cual se “elaboraron una serie de principios que definen las

responsabilidades y derechos que tienen todos sus directores, administradores, accionistas e inversionistas, de tal forma que se pudiera estipular claramente cuál es el debido proceso que se debe de seguir a la hora de tomar importantes decisiones corporativas, al mismo tiempo que establecía la estructura para estipular las metas y objetivos de largo plazo”.<sup>108</sup> Estos órganos se mencionaran en orden descendente.

## **CARGOS Y FUNCIONES**

**Asamblea General de Accionistas:** Es el máximo órgano social de dirección, se compone de los accionistas, personas naturales o jurídicas que se encuentran inscritas en el libro de Registro de accionistas, es el órgano encargado de elegir y remover los miembros de la Junta Directiva, al Revisor Fiscal, y a los respectivos suplentes, y fijar su remuneración; estudiar y aprobar o improbar los estados financieros, informes y revelaciones que la Junta Directiva, el Revisor Fiscal y el Presidente ; dispone de las utilidades sociales con sujeción a las disposiciones legales y a las normas estatutarias, decide sobre la fusión de la compañía, con otra u otras sociedades, su transformación o enajenación o el arrendamiento de la empresa social o de la totalidad de sus activos, la disolución anticipada o la prórroga del término de duración; ordenar las acciones legales que correspondan contra los administradores, funcionarios directivos o el Revisor Fiscal y, en general, cualquier reforma, ampliación o modificación de los estatutos.

**La Junta Directiva:** Es el máximo órgano de administración de la compañía, se compone de nueve 9 miembros o directores, elegidos por la Asamblea General de Accionistas para periodos de dos 2 años, y por consiguiente tendrá atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social y para adoptar las decisiones necesarias para que la compañía cumpla sus fines. Es función estatutaria de la Junta Directiva la de establecer las políticas de la compañía en los diferentes órdenes de su actividad, especialmente en materia comercial, económica, financiera y laboral; adoptar planes y presupuestos para el desarrollo de los negocios sociales, y dictar normas y reglamentos para la organización y el funcionamiento de todas las dependencias de la sociedad. Para cumplir esta función, la Junta podrá conformar comités de trabajo, cuyo objetivo será la formulación de recomendaciones en estas materias

---

<sup>108</sup> Código de buen Gobierno almacenes Éxito S.A, [en línea]. 2009, [6 de septiembre, 2012].  
Publicación digital en la página web del grupo  
Exito:<http://www.grupoexito.com.co/index.php/es/inversionistas/gobierno-corporativo/codigo-de-buen-gobierno>



**Representante Legal:** Está a cargo de un empleado denominado Presidente, cuya designación hará la Junta Directiva para período de un año sin perjuicio de que pueda ser reelegido indefinidamente y removido libremente por la Junta en cualquier momento. Todos los empleados de la compañía, a excepción del Revisor Fiscal estarán subordinados al Presidente en el desempeño de sus cargos. Este desempeña las funciones judiciales, policivos, tributarios y administrativos, quien será la persona que ostente la calidad de Director de la Gerencia Jurídica de la compañía, o el cargo que haga sus veces.

**Presidente de la Compañía:** Es un mandatario con representación, investido de funciones ejecutivas y administrativas y como tal tiene a su cargo la representación legal de la empresa, la gestión comercial y financiera, la responsabilidad de la acción administrativa, la coordinación y la supervisión general de la organización. Estas funciones las cumplirá con arreglo a las normas de los estatutos y a las disposiciones legales, y con sujeción a las órdenes e instrucciones de la Junta Directiva.

**Vicepresidentes:** Son suplentes del Presidente, y remplazarán a éste en los casos de faltas accidentales o transitorias y en las absolutas mientras se provee el cargo, o cuando se hallare legalmente impedido o inhabilitado para actuar en asunto determinado, en el orden que señale la Junta Directiva. A falta de vicepresidentes, serán suplentes los miembros de la Junta Directiva, en el orden en que hayan sido elegidos.

Para el caso de almacenes Éxito en Neiva, y como lo afirma el Jefe de cajeros de uno de los almacenes de la ciudad, (A petición del funcionario y por no tener autorización por parte de la compañía para conceder la entrevista nos reservamos su nombre) “pertenece al distrito Bogotá B, allí también pertenece Ibagué Pitalito y próximamente Florencia. La autoridad directa es el jefe de distrito seguido por el respectivo gerente de cada almacén, subgerente, jefes de negocios por divisiones, supervisores, operarios, jefes de secciones”<sup>109</sup>, etc. Es importante resaltar que dependiendo del tamaño del almacén varían los cargos y algunas secciones pero todos enmarcados bajo el mismo diseño de organigrama vertical que desagrega los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada de arriba hacia abajo.

Entre los aspectos que caracterizan a Almacenes Éxito S.A es evidente percibir algunos principios teóricos propios de la organización clásica que se mantienen y han favorecido el diseño organizacional de la compañía y la forma como esta interactúa con su ambiente externo como los siguientes:

---

<sup>109</sup> JEFE, de Cajeros Almacenes Éxito Neiva, Entrevista, 15 de Agosto de 2012

**División de Trabajo:** fundamentado en la especialización de las tareas en donde Cada empleado tiene una función específica.

**Autoridad y Responsabilidad:** la primera es el derecho de dar órdenes, la otra seda como consecuencia natural de la primera. Ambas deben estar equilibradas.

**Unidad de Mando:** cada empleado recibe órdenes de solo superior.

**Unidad de Dirección:** una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo un mismo objetivo.

**Centralización:** la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. Cabe resaltar, que aunque la organización es centralizada, a su vez, da libertad a los gerentes de cada almacén Éxito para la toma de decisiones directas a su cargo.

**Aspecto Piramidal:** a medida que se asciende en la escala jerárquica disminuye el número de cargos u órganos. A medida que aumenta el nivel jerárquico, más aumenta la generalización, centralización y visión global de la organización. A medida que se desciende en el nivel jerárquico, más aumenta la especialización, la delimitación de las responsabilidades y la visión específica del cargo o función.

El segundo hecho, marco un momento importante para la compañía con la entrada del socio extranjero Casino como mayor accionista de la compañía como se menciono anteriormente. Este acontecimiento encamino a la organización hacia formatos más internacionales que se adaptaran a las nuevas tendencias que imponía con mayor fuerza la globalización del siglo XXI.

Por consiguiente, almacenes Éxito incorporo innovaciones bajo la concepción de un entorno cambiante que le exigía estar en una constante retroalimentación con este, empezando a concebir a la organización como un sistema, pues para la compañía fue clave engranar cada uno de sus eslabones como fundamento indispensable para sobrevivir en el entorno.

De a cuerdo a los soportes teóricos la organización como sistema es definida como “un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes”<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup>Ibíd., p.

Por lo anterior se determina, que su actual tipo de administración se encuentra fundamentado en la teoría de los sistemas “cuyas características se encuentran enmarcadas bajo un modelo sistemático en el que cada una de sus partes esta interconectadas con la finalidad de alcanzar sus metas y objetivos dentro de un entorno competitivo; así como un sistema de retroalimentación que es la comunicación que le permite realizar un intercambio de información entre la organización y su medio ambiente” <sup>111</sup> (la competencia, los proveedores, los clientes, sindicatos, las políticas económico-sociales, cultural, etc.), para así, mantener un equilibrio que le permita sobrevivir pues la constante interacción con su entorno le permite a la organización estar preparada y ser flexible a los cambios.

Ante este panorama, podemos decir que Almacenes Éxito S.A. aunque sigue conservando algunas características de la organización Clásica sus acciones están direccionadas en torno a “sistemas de negocios” por medio de los cuales se puede encontrar todo en un mismo lugar: productos, servicios, diversión y entretenimiento. Como lo afirmo Gonzalo Restrepo presidente de la compañía. “Almacenes Éxito, ya es mucho más que comercio al detal. Hoy es una corporación de negocios con un gran potencial de crecimiento gracias al masivo tráfico de visitantes que pasan por sus almacenes”.<sup>112</sup>

Esto significa orientar a la organización hacia una departamentalización por productos o servicios mediante los cuales se agrupan las actividades según los productos o líneas entre las que se encuentran: mercado o Productos de Gran Consumo, Textiles, Hogar, Digital y entretenimiento, con el objetivo de aumentar las utilidades por secciones específicas y mejorar la coordinación de las actividades funcionales, permitiendo de esta manera a los altos directivos delegar en un ejecutivo que en este caso son los “jefes de negocios” una amplia autoridad sobre las funciones de producción, ventas, servicios e ingeniería lo cual requiere personas con habilidades de gerente que coordine las actividades de su división.

Por todo lo anterior, es posible señalar que la organización tuvo que cambiar en función de sus objetivos, tamaño, productos, servicios y la coyuntura que atravesó, pues hechos relevantes como los que mencionamos anteriormente, marcaron ciclos en el que la organización tubo que reajustarse y por consiguiente, ver la organización como un sistema en el que la perfecta armonía y conexión de todas sus partes determinaron la capacidad de adaptación a los

---

<sup>111</sup> KRIEGER, Mario. Sociología de las Organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional. Madrid, Prentice Hall, 2001.

<sup>112</sup> Sumando eslabones, Semana.com [en línea]. 2010. [6 de septiembre, 2012]. Publicación digital en la página web:<http://m.semana.com/especiales/sumando-eslabones/137962-3.aspx>

cambios que ha traído consigo el proceso de globalización, la búsqueda mercados y áreas de comercialización, aspectos que han significado su consolidación como uno de los grupos empresariales más destacados del país.

## **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**Participación:** La participación dentro de la organización es generalmente limitada ya que gran parte de las decisiones son tomadas desde los altos mandos de la compañía y funcionarios no tienen inclusión alguna, aunque con el pasar de los años se ha incentivado la participación de los empleados a través de el buzón de sentimientos que es la herramienta que utiliza la organización para que los empleados expresen sus opiniones e inquietudes en todos los aspectos de la organización.

Además constantemente la compañía realiza un sondeo la opinión de sus públicos internos y externos en cuanto a todos los aspectos de la organización; pues para esta, es muy importante la imagen que proyecta ante las personas, el conocer la percepción que tienen los empleados, clientes, proveedores y público en general para direccionar sus estrategias comerciales y de recurso humano.

**Desarrollo Humano:** La organización ofrece a sus empleados constantes capacitaciones en servicio al cliente, calidad, entre otras. Todo esto a través de un programa llamado “Lideres al Día”.

**Motivación:** La compañía se ha caracterizado por el interés en la promoción de las personas como actores de progreso empresarial y social pues a través del organismo de gestión humana se promueven diferentes labores en pro del desarrollo humano como el motor de gestión de la compañía.

“La organización ofrece diferentes estímulos para los empleados como la prima extralegal en diciembre, la prima de vacaciones extralegal, un auxilio de 250.000 pesos por cada hijo que esté estudiando, y flexibilidad en los horarios para poder estudiar”<sup>113</sup>.

Servicio al cliente también tiene un programa llamado gente con éxito que consiste en que los empleados que mayor obtengan tarjetas verdes será el empleado del mes, se le hace el reconociendo en una cartelera y se le sortea tarjetas regalos y un día de compensatorio.

**Espacios de Interacción:** Almacenes éxito tiene diseñado espacios de interacción formales e informales que contribuyen a generar un ambiente laboral ameno

---

<sup>113</sup> Ibíd., p.

para los empleados diferentes a sus cotidianas prácticas laborales. Entre los espacios de interacción formales se encuentran actividades para los empleados como la celebración de los cumpleaños por mes en donde se comparte una torta y un detalle especial que obsequia la compañía, la celebración del día del padre, de la madre, niño, y cada eventualidad que a nivel nacional se maneja. Para los espacios de interacción informales, la organización cuenta con una infraestructura amplia que ofrece a sus empleados como la sala de televisión, sala de tenis, y una cafetería.

Estos espacios de interacción que la empresa ofrece a sus empleados promueven las posibilidades de comunicación interpersonal y fortalece las relaciones entre los compañeros abriendo la oportunidad para que se intercambie información y por ende se respire un ambiente laboral ameno diferente al de las jornadas laborales.

## **COMUNICACIÓN MEDIÁTICA**

Cartelera Institucional: Allí se plasman todas las actividades del almacén y de la compañía a nivel general, así mismo se destaca el empleado del mes y los cumpleaños de cada uno de ellos. Ésta tiene como objetivo mantener informados a los empleados sobre cambios importantes en la compañía que los involucran e incentivarlos en sus labores diarias.

Boletín Interno: Llamado “Conectados” en este boletín se habla de los cambios y novedades a nivel interno de cada almacén y noticias de interés de los empleados, en este participan los reporteros estrellas con que cuenta cada dependencia llevando las noticias que allí se generan. Éste tiene como objetivo mantener informados a los empleados sobre noticias, cambios y ajustes que realiza la compañía y afecta o beneficia directamente a sus empleados.

Revista Interna: En la revista “El Detalle” se muestran todas las actividades que tiene la compañía así como cambios e innovaciones de carácter interno, también nos muestran los personajes que hacen parte de la misma, programas y descuentos especiales que benefician a los empleados; su finalidad es informar a todos los empleados sobre noticias de carácter general y a la vez incentivar su labor a través de reconocimientos e incentivos.

Emisora Interna: En ella se realiza un noticiero con información de interés de los empleados, además allí participan los reporteros estrellas con los que cuenta cada uno de los departamentos con el objeto de conocer los acontecimientos, logros y dificultades de cada una de las dependencias de cada almacén.

Página Web: La página web inicio como una tienda virtual donde se ofertaban los productos de la tienda con el fin de que el cliente los adquiriera, con el transcurrir de los años la página cambia de imagen adoptando los colores, logo y todo lo que identifica al almacén, además hoy en día a incursionado en la interacción con los clientes a través del facebook y twitter en ella se muestran los productos y servicios de la organización (tarjeta éxito, viajes éxito, seguros éxito y domicilios éxito), ofertas especiales y nuevos productos información sobre la organización que nos conduce hacia el portal del grupo éxito y campañas que tiene en ejecución como Mi planeta éxito y exploradores éxito.

Línea Gratuita: La línea gratuita se ha implementado buscando dar respuesta a las inquietudes de los clientes de una manera más cómoda para ellos sin salir de casa. En esta línea se atienden inquietudes, reclamaciones y sugerencias que tengan los clientes con respecto a cualquier servicio de los que presta el grupo éxito. Su finalidad es tener más cuantificadas las reclamaciones que tienen los clientes y así poder mejorar el servicio, además de dar más comodidad y privacidad al cliente en su trámite.

Buzón de Sugerencias: Anteriormente este era solo físico y hoy en día también existe uno virtual a través de su página web. Además Día tras día se trabaja más en la apariencia del buzón físico que reposa en cada uno de los almacenes haciéndolo más llamativo y agradable a la vista de cualquier persona para tener en cuenta las inquietudes, reclamos y sugerencias de los clientes con el fin de mejorar el servicio y a su vez darle importancia a los clientes y hacerlos sentir parte de la compañía.

Revista de Ofertas: Con una presentación mucho más sencilla, en tamaño tabloide, impresa en papel periódico a todo color dentro de los cuales sobresalen los tradicionales amarillo, rojo y negro con una distribución gratuita casa a casa en gran parte de la ciudad; la cual ha tenido el objetivo de llegar a toda la comunidad de manera gráfica mostrando sus productos en oferta con imágenes llamativas que atrae a sus clientes y capta nuevos compradores.

Pauta Publicitaria en Prensa: En los medios escritos podemos decir que la publicidad se presenta en periódicos noticiosos nacionales y locales (de las ciudades donde hace presencia) como El Tiempo, El Espectador, La Nación y Diario del Huila; cuyos contenidos se basan en las promociones que realizan, aniversario, mega prima y mega ofertas, saludos en fechas especiales como día de la madre, del padre, amor y amistad, navidad, año nuevo, fiestas tradicionales y cumpleaños de las ciudades; impresas con su habitual color amarillo y en un tamaño de  $\frac{1}{2}$  a un  $\frac{1}{4}$  de página. Es pertinente aclarar que éstas no son permanentes y circulan en épocas de promoción o los eventos anteriormente expuestos. En cuanto a colores siempre ha manejado el rojo, amarillo y negro, su evolución ha sido implementando el cambio de imagen que ha tenido el almacén, en el 2002 utilizaba la letra Éxito encerando cada letra en un cuadro negro y era toda en

mayúscula y en negrilla, luego la saco de los cuadros pero continuo siendo mayúscula y 2010 la letra cambio a minúscula, con el punto de la i hacia abajo y de color rojo.

Dependiendo de la pauta tiene objetivos diferentes, cuando es promocionando sus ofertas pues tiene como objetivo incentivar a los cliente a adquirir esos productos, cuando en promocionando un evento que ellos realizan, es con el objetivo de que asistan y de mostrar el interés y la importancia que tienen los clientes para el almacén realizando eventos a su beneficio y gusto y cuando sus pautas tienen que ver con fechas especiales pretenden mostrar la calidez y sensibilidad humana que tiene el almacén y como se preocupa y hace parte de estas fechas.

Pauta Publicitaria en Radio: La pauta radial hoy en día se centra en difundir las promociones u evento que realiza el almacén a nivel nacional. En el ámbito local el almacén hace presencia en la emisora Tropicana estéreo y RCN radio. Allí hacen Invitaciones a la compra de productos específicos que tienen descuentos en un día determinado u a eventos que realiza para sus clientes como es el caso de bingo. Estas pautas han adoptado una música sonora, llamativa que las caracteriza generando recordación e identificación en los radio escuchas.

Pauta Publicitaria en Televisión: Las pautas televisivas se centran en invitar a los clientes a sus aniversarios y por medio de estas muestran sus productos en promoción en días concretos. Estas pautas se incrementan en las franjas de mayor audiencia especialmente en las épocas ya mencionadas su objetivo es incentivar a las personas a la compra de sus productos e invitar a los clientes a visitar sus almacenes en épocas de oferta, mostrándole aquellos productos que estarán con descuentos al día siguiente y bajo que medio de pago.

Carteleras Institucionales: En esta se encuentra información sobre ganadores de sorteos últimas novedades en todos los servicios que presta el almacén y los eventos que realiza; esta cartelera ha adoptado los colores institucionales y ha ido agregando nuevas secciones su principal objetivo es informar a los clientes sobre los eventos que realiza, sus servicios y ganadores de premios.

## **COMUNICACIÓN DE VINCULOS**

Fundación Éxito: Es una entidad social enfocada en el apoyo a la nutrición a través de programas de atención integral a la primera infancia, dado que además de ser la etapa en la que se presenta mayor y más rápido crecimiento del ser humano, es uno de los sectores en donde se evidencia de manera más contundente la inequidad en la que se desarrolla nuestra sociedad. Es una fundación de segundo piso, lo que significa que no administra programas directamente; en cambio, se encarga de administrar recursos para las

organizaciones sociales que trabajan con la comunidad. (Tomado de página web Fundación Éxito).

La Fundación Éxito financia proyectos de nutrición ejecutados por entidades gubernamentales y sin ánimo de lucro, que se encuentran alineados con las siguientes estrategias de intervención:

- Desarrollo integral de la primera infancia.
- Iniciativas de seguridad alimentaria
- Generación de conocimiento

Sus aportes son:

**Grupo éxito:** 54% de los recursos de la Fundación correspondieron a los aportes de la compañía, lo que representó un total de \$11.306 millones, que fueron entregados en 4 modalidades: Reciclaje de empaques y embalajes, aprovechamiento de alimentos, donaciones de Gerencia Textil y Didetexo y donaciones de asamblea de accionistas almacenes Éxito.

**Clientes:** con el programa Góticas, la donación de vueltos y las alcancías, los clientes aportaron a la Fundación el 26% de los recursos, representados en \$5.401 millones.

**Recursos propios:** en 2011 la gestión de los recursos del patrimonio de la Fundación generó \$3.182 millones.

**Aportes de los empleados:** con los programas Aportar y Dona un día de salario, los empleados del Grupo Éxito aportaron el 3% de los ingresos de la Fundación durante el 2011, con una donación de \$624 millones.

**Bingo Éxito:** Durante el año se realiza en 2 ocasiones (Julio, septiembre) el Súper Bingo Éxito, un evento masivo dirigido a sus clientes inscritos en la tarjeta puntos y en el cual se entrega a los mismos mediante el juego del bingo diversos premios entre los que se encuentran: Carros, motos, Viajes, Electrodomésticos entre otros.

**Celebraciones:** La compañía organiza para sus empleados dos celebraciones durante el año, la primera la realiza en el mes de junio con motivo del san Pedrito institucional y la segunda en el mes de diciembre cuando realiza la fiesta de fin de año o celebración de navidad. Estas consisten en compartir una cena amenizada por un grupo musical en la cual se integran los empleados de las tres sedes existentes en la ciudad.




## 4. CONCLUSIONES

Mediante la realización de la línea de tiempo 1990-2010 se pudo concluir que a lo largo de este periodo se desarrollaron múltiples políticas económicas siendo las siguientes las de mayor trascendencia: La política de apertura económica (1990) a nivel nacional, atrayendo acuerdos de comercio bilaterales; la Ley Páez (1994), a nivel regional, la política de seguridad democrática (2002) a nivel nacional, exponiendo al Huila como lugar estratégico al encontrarse en la zona centro-sur del país con influencia directa de los departamentos de Cauca, Nariño, Tolima, Caquetá y Putumayo; y el Estatuto Tributario del acuerdo 050 (2009) a nivel local. La puesta en marcha de dichas políticas permitieron la llegada e incursión de organizaciones multinacionales a territorio nacional y local tales como: Almacenes Éxito, Súper almacenes Olímpica (SAO) y Carrefour; esto impulsado específicamente por los gobiernos de turno, viéndolas como una oportunidad para contrarrestar la desigualdad social y el desempleo.

La llegada de organizaciones nacionales e internacionales como Súper almacenes Olímpica (SAO), Almacenes Éxito y Carrefour a la ciudad de Neiva, hizo que las organizaciones locales de estudio: ALMACENES YEP, COOMOTOR y UTRAHUILCA, transformaran sus procesos corporativos para adaptarse a las nuevas dinámicas que imponía el entorno, pues vieron la necesidad de incorporar a sus prácticas, nuevas estrategias, enmarcadas en los cambios desde sus infraestructuras, en innovación, tecnología y estructuras organizacionales. Esto se evidenció en la ampliación de instalaciones, apertura de nuevas sedes, adquisición de software sofisticado, modernización de parque automotor y ampliación de portafolios de servicios. En el caso de almacenes YEP se replanteo la estructura organizacional, centralizando todos sus procesos con el objetivo de unificar y coordinar la compañía bajo una sola dirección a nivel nacional.

Las organizaciones de estudio conciben la comunicación como una herramienta mediática basada en la divulgación de información y publicidad, utilizando tácticas como: pendones, periódicos, boletines, volantes, pagina Web, redes sociales pautas en radio, prensa y televisión; con el fin promocionar sus productos y servicios y a su vez proyectar su imagen. Esto ha sido implementado para enfrentar las dinámicas que impusieron las plataformas comerciales; quienes si ven la comunicación como una herramienta estratégica que permite afianzar los vínculos entre el cliente y la marca. Ratificando que las

multinacionales incidieron en la evolución de los procesos comunicativos de las organizaciones locales de estudio.

 La ciudad de Neiva ha experimentado múltiples transformaciones enmarcadas por la llegada y accionar de las plataformas comerciales quienes promovieron una nueva noción de ciudad, que paso de ser, agrícola, alejada de industrias, provincial y azotada fuertemente por el conflicto armado, a un escenario donde la cultura es orientada por los tejidos mediáticos e incentivado a la pasión del consumo.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

BARTOLI, Annie. Comunicación Y Organización “*La organización comunicante y la comunicación organizada*”. España: Ediciones Paidós. 1992.

BARBERO, Jesús Martín. Modernidad y massmedición en América Latina. En: De los medios a las mediaciones. Barcelona: Gustavo Gil S.A. 1987.

CAPRIOTTI, Paul. Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa: Santiago de Chile, Editorial Libros de la Empresa 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 2ed. Colombia. McGraw-Hill, 1995.

COSTA, Joan. La comunicación es acción, Informe sobre la nueva cultura de gestión. Barcelona: Paidós, 1999.

COSTA, Joan. Los profesores tienen la palabra. Máster DirCom. La Paz: Design, 2005. p. 108.

DAVIS, Keith y Newstromm, John W. Comportamiento humano en el trabajo. 10ed. México: TheMacGraw Interamericana editores S.A, 1999.

Departamento Administrativo de Planeación Municipal. POT. Plan de Ordenamiento Territorial, Alcaldía de Neiva.2008-2011

DOUGLAS, Mary.: Cómo piensan las instituciones. Madrid: Alianza Editorial S.A. 1996.

ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo. : Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio. Buenos Aires: Paidós.1989.

ESPINOSA, Manuel Antonio. IN-SUR GENTES. Neiva: Universidad Surcolombiana, (2003).

FUENTES, Sandra. Sistema de gestión comunicacional. Para la construcción de una marca ciudad o marca país. Revista Signo y pensamiento: Julio- Diciembre, 2007. vol. XXVI.

PIZZOLANTE, Italo: El Poder De La Comunicación Estratégica. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C., 2004, primera edición.

KAPLÚN, Mario.: El comunicador popular una pedagogía de la comunicación. La Habana: Caminos. 2002.

- LASSO Luis Ernesto. IN-SUR GENTES. Neiva: Universidad Surcolombiana, (2003).
- MANUCCI, Marcelo.: Contingencias: cinco desafíos de cambio para una nueva década. Bogotá: grupo editorial Norma. 2010.
- MANUCCI, Marcelo. Prepararse para lo desconocido. Revista Signo y pensamiento: Julio- Diciembre, 2007. vol. XXVI
- MEYES, Antonio: Comunicación estratégica: nuevos horizontes de estudio. México: editorial Universidad autónoma popular de puebla. 2008.
- PIZZOLANTE, Italo. Adecuarse Al Nuevo Entorno Empresarial O Asumir El Desafío De Modelarlo. . Revista Signo y pensamiento: Julio- Diciembre, 2007. vol. XXVI.
- PIZZOLANTE, Negrón Italo. El poder de la comunicación estratégica. Bogotá: pontificia universidad Javeriana. 2004. p. 26.
- POT. Departamento Administrativo de Planeación Municipal. Plan de Ordenamiento Territorial, Alcaldía de Neiva.2008-2011.
- REVISTA SEMANA. El corazón de Colombia: Noviembre, 2011.
- SCHVARSTEIN, Leonardo.: Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes. Bueno Aires: Paidos.1991.
- TORRES, William Fernando. Amarrar la burra de la cola: Procesos culturales en el Huila durante el siglo XX. Neiva: Universidad Surcolombiana. 2000.
- TORRES, William Fernando. IN-SUR GENTES. Neiva: Universidad Surcolombiana, (2003).
- WALLERSTEIN, Inmanuel. *Crisis estructural del capitalismo*. Bogotá D.C: Ediciones desde abajo., 2007.
- VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, 1997, p. 22.
- VELAZQUEZ MASTRETTA , Gustavo. Sociología de la Organización. México: Limusa, 2005.

## 6. ANEXOS

## **ESTRUCTURA DE ENTREVISTAS A SECRETARIAS DE GOBIERNO**

### **ENTREVISTA A LA CÁMARA DE COMERCIO**

1. ¿qué es la cámara de comercio y qué función cumple?
2. ¿en qué año fue creada esta organización y con qué objetivo?
3. Conforme a las funciones que realiza la cámara de comercio, ¿Qué actividades llevan a cabo para contribuir con el desarrollo y la competitividad empresarial de la ciudad?
4. De acuerdo con políticas económicas, como el TLC, la ley del Páez, ley de garantías, zona Franca entre otras, ¿qué estrategias han ejecutado para hacer frente y beneficiar los empresarios huilenses?
5. ¿la cámara de comercio ha realizado diagnósticos que den cuenta del crecimiento empresarial de la ciudad?
6. ¿Cómo promueven e impulsan el desarrollo intelectual, económico y social, de las empresas locales con aras a la modernización y productividad?
7. ¿de qué beneficios económicos y demás gozan las empresas locales?
8. ¿de qué beneficios económicos y demás gozan las multinacionales y nacionales?
9. ¿Cómo promocionan la inversión extranjera y nacional en la economía local?
10. ¿qué son las ruedas de negocios y cuál es su principal objetivo?
11. ¿Quiénes convocan las ruedas de negocios y quienes pueden participar de ellas?
12. ¿con que frecuencia se realizan y quienes son los máximos beneficiados con su realización?
13. ¿qué políticas han fomentado para contribuir al desarrollo empresarial?
14. ¿Cómo ha sido el crecimiento Económico de la región desde 1994 hasta el 2011?
15. ¿Qué estrategias han implementado, para mejorar el desarrollo empresarial local, o que programas o proyectos han realizado y cuales llevan a cabo, y en que fechas?
16. ¿consideran que la comunicación es vital dentro de todo proceso de crecimiento empresarial? ¿Por qué?

17. ¿de qué forma la planeación estratégica vista desde la comunicación, ha aportado en el sostenimiento y eficaz funcionamiento de las empresas locales en el entorno?
18. ¿Qué aportes hace la Cámara de Comercio a los empresarios locales en los procesos de capacitación y apropiación de los procesos de comunicación corporativa?

## ENTREVISTA A FENALCO

1. ¿qué es FENALCO, y que funciones cumple?
2. ¿hace cuánto tiempo existe esta organización y bajo qué objetivo fue creada?
3. ¿Cuál ha sido su gestión en el desarrollo empresarial del Huila?
4. ¿Qué acciones se adelanta desde esta organización, para defender, representar y promover los intereses de los comerciantes de la ciudad?
5. ¿qué estrategias ha propuesto la federación para hacer frente a políticas económicas mundiales como la globalización y TLC?
6. ¿que tanto ha avanzado la ciudad y el departamento en materia de desarrollo empresarial?
7. ¿Cómo, FENALCO promueve e impulsa el desarrollo intelectual, económico y social, de las empresas locales con aras a la modernización y productividad, de acuerdo con la internacionalización de la economía colombiana?
8. ¿qué políticas o estrategias económicas se han adelantado desde esta organización para contribuir a la proyección de la ciudad en materia de inversión?
9. ¿la federación ha realizado algún estudio que diagnostique como está el crecimiento empresarial en el departamento y la ciudad?
10. ¿desde todo punto de vista, consideran a Neiva como una ciudad estratégica para el desarrollo del departamento y del país? ¿Por qué?
11. ¿Qué es para FENALCO la comunicación corporativa u organizacional y qué importancia tiene en el desarrollo empresarial de la región y la ciudad?
12. ¿es conveniente que las empresas locales adopten la planeación estratégica de comunicaciones como eje fundamental y transversal para la organización? ¿Por qué?
13. ¿Qué actividades realiza FENALCO para dar a conocer a los empresarios huilenses la importancia de la implementación de los procesos de comunicación en sus empresas?



## **ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL**

1. ¿qué es el Departamento Administrativo de Planeación Municipal y que funciones desempeña?
2. ¿bajo qué objetivo fue creada esta dependencia?
3. ¿de qué forma esta institución ha contribuido con el desarrollo económico de la ciudad?
4. ¿qué políticas o normas han implementado en pro del crecimiento empresarial y la inversión extranjera y nacional?
5. ¿qué es el Plan de Ordenamiento Territorial (POT)?
6. ¿hace cuánto tiempo fue diseñado y con qué objetivo?
7. ¿existe algún estudio que soporte la realización y ejecución de este plan?
8. ¿Cómo beneficia a la ciudad en materia económica y de emprendimiento empresarial el POT?
9. ¿Quiénes son los máximos beneficiarios del POT?
10. ¿qué es el anillo comercial y quienes hacen parte del él?
11. ¿para qué año se espera que la ciudad esté totalmente organizada según los lineamientos del POT?
12. ¿consideran que los procesos de comunicación corporativa en nuestras organizaciones son sinónimo de competitividad?

## ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL

1. ¿qué es el Departamento Administrativo de Planeación Dptal y que funciones desempeña?
2. ¿bajo qué objetivo fue creada esta dependencia?
3. ¿qué estrategias desde aquí se fomentan para contribuir con el desarrollo económico de la ciudad?
4. ¿qué es el Plan de Competitividad Huila 2020?
5. ¿Cuál es su principal objetivo y que beneficios trae para la economía local?
6. ¿existe algún estudio que soporte la pertinencia de dicho plan?
7. ¿Cuáles fueron los beneficios que trajo la ley del Páez 1994-2011?
8. ¿qué otros proyectos se trabajan desde aquí, que permitan la proyección de un Departamento competitivo y con espíritu de emprendimiento empresarial?
9. ¿qué es la Zona Franca Surcolombiana?
10. ¿que se busca con la ejecución de este proyecto?
11. ¿existe algún estudio de factibilidad que haga viable la Zona Franca Surcolombiana?
12. ¿Quiénes pueden participar de ella y quiénes son los máximos beneficiarios de la misma?
13. ¿Quiénes son los operadores del proyecto?
14. ¿para qué año se espera que esté lista la Zona Franca Surcolombiana?
15. ¿existen nuevos proyectos para el Depto en materia económica?
16. ¿consideran que los procesos de comunicación corporativa en nuestras organizaciones son sinónimo de competitividad?

## ESTRUCTURA DE ENTREVISTAS A LAS ORGANIZACIONES

### ENTREVISTA ESTRUCTURADA GERENTES

**Organización:** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Ingreso a la Organización:** \_\_\_\_\_

1. ¿Qué aportes significativos ha dado su gestión al proceso de consolidación organizacional?
2. ¿Cree usted que la Comunicación es importante para el desarrollo y posicionamiento de la organización?
3. ¿Para usted que es Comunicación en las organizaciones?
4. ¿Quién es el responsable de gestionar la comunicación institucional, cuáles son sus funciones y qué perfil profesional se requiere para desempeñar este cargo?
5. ¿Qué procesos de Comunicación se han implementado en la organización a lo largo de su historia? ¿por qué?
6. ¿De qué manera ha cambiado la noción de Comunicación en la Organización desde su ingreso?
7. ¿Las estrategias de comunicación se planean dentro del plan de acción anual o por el contrario se piensan e implementan según las necesidades de la organización?
8. ¿Cuáles son los problemas comunicativos que usted identifica en la organización?
9. ¿Qué proyectos o actividades implementa la organización para crear vínculos con las comunidades?
10. ¿Qué estrategias en innovación y desarrollo tecnológico han implementado para afrontar la competencia impuesta por las plataformas comerciales? ¿Por qué? ¿Cuáles han sido los resultados?
11. ¿Cree usted que el ingreso de las plataformas comerciales a la región a generado que la organización transforme sus procesos de comunicación e innovación tecnológica? ¿por qué?
12. ¿Desde su creación cuales han sido los cambios más relevantes que la organización ha tenido en sus procesos comunicativos y de innovación tecnológica?

13. ¿Cómo ha sido el crecimiento de la organización en cuanto a cobertura?
14. ¿Cuál es el concepto que tiene de innovación? ¿Qué importancia tiene la innovación tecnológica en el desarrollo organizacional?
15. ¿cuáles son las estrategias que tiene la organización para desarrollar procesos de innovación tecnológica?
16. ¿Cree usted que el desarrollo tecnológico y la innovación en infraestructura son procesos que deben ser continuos en la organización? ¿Cree usted que estos procesos garantizan que la organización permanezca en el mercado?

## ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRECTORES DE COMUNICACIONES

**Organización:** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Ingreso a la Organización:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cree usted que la Comunicación es importante para el desarrollo y posicionamiento de la organización?
2. ¿Para usted que es Comunicación en las organizaciones?
3. ¿Cuál es la comunicación que se implementa actualmente en la organización?
4. ¿De qué manera la comunicación que se ha venido implementando en la organización responde a los objetivos misionales de esta?
5. ¿Cómo se han transformado los procesos comunicativos desde que usted está a cargo? ¿por qué?
6. ¿Existe un proceso de planeación estratégica de comunicaciones que permita articular la comunicación institucional con el plan de negocios o los objetivos estratégicos de la organización?
7. ¿Cuál es el proceso administrativo y de análisis de público que se da en la organización a la hora de diseñar e implementar estrategias comunicativas?
8. ¿Qué estrategias de comunicación implementa o ha implementado la organización para garantizar sus vínculos con el público interno?
9. ¿Qué estrategias de comunicación implementa o ha implementado la organización para garantizar sus vínculos con el público externo?
10. ¿Cuáles son los problemas comunicativos que usted identifica en la organización?
11. ¿Qué estrategias en innovación y desarrollo tecnológico han implementado para afrontar la competencia impuesta por las plataformas comerciales? ¿Por qué? ¿Cuáles han sido los resultados?
12. ¿De qué manera las estrategias de comunicación implementadas contribuyen en el posicionamiento y fortalecimiento de los vínculos con el entorno?
13. ¿La organización implementa proyectos de seguimiento a los procesos comunicativos implementados por la competencia?
14. ¿Cree usted que la llegada de las plataformas comerciales ha incidido en la transformación de los procesos comunicativos que se implementan en la organización? ¿Cómo?

15. ¿Cree usted que la comunicación que se implementa en las organizaciones de la región responde al desarrollo y capacidad de competitividad de las mismas?

## ENTREVISTA ESTRUCTURADA A FUNCIONARIOS CON ALTO GRADO DE ANTIGÜEDAD

**Organización:** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Ingreso a la Organización:** \_\_\_\_\_

1. ¿Qué noción tiene de comunicación en las organizaciones?
2. ¿Quiénes han sido los funcionarios encargados de gestionar procesos comunicativos en la organización desde que usted hace parte de esta?  
¿Cree usted que estas persona han contado con el perfil profesional requerido para ello?
3. ¿Qué tipo de importancia tiene la comunicación en la organización?
4. ¿Qué canales de comunicación a públicos internos y externos posee la organización? ¿Cómo se han transformado estos canales en el tiempo?  
¿por qué? ¿Cree que estos cambios han beneficiado a la organización?  
¿de qué manera?
5. ¿Cree usted que los procesos comunicativos implementados contribuyen al cumplimiento de sus objetivos estratégicos?
6. ¿Es coherente la organización entre lo que tiene planteado en la filosofía corporativa con lo que hace en su cotidianidad?
7. ¿Cree usted que los gerentes que han direccionado el camino de la organización reconocen la importancia de la comunicación en los procesos organizacionales?
8. ¿Cuáles son las necesidades o falencias comunicativas más representativas de la organización?
9. ¿Según su percepción, cuáles han sido los cambios o transformaciones más relevantes en tecnología e infraestructura?
10. ¿De qué manera estos cambios han mejorado o no el desarrollo organizacional?
11. ¿Qué estrategias comunicativas y de innovación tecnológica se han realizado para afrontar la competencia?
12. ¿Cree usted que los resultados obtenidos han contribuido a la sostenibilidad y crecimiento de la organización?
13. ¿Cree usted que la llegada de grandes plataformas comerciales a la región, genero la transformación comunicativa y de innovación tecnológica de la organización?

### MATRIZ DE PROCESOS COMUNICATIVOS

<b>ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN</b>	<b>TIPO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>CAMBIOS MÁS IMPORTANTES</b>	<b>ASPECTOS A RESALTAR</b>	<b>INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>ASPECTOS A MEJORAR</b>
<b>AUTORIDAD</b>					
<b>JERARQUIA</b>					
<b>PODER</b>					
<b>LINEAS DE COMUNICACIÓN</b>					
<b>REDES DE COMUNICACIÓN (FORMALES E INFORMALES)</b>					
<b>PARTICIPACIÓN</b>					
<b>ESPACIOS DE INTERACCIÓN</b>					
<b>MOTIVACIÓN - DESARROLLO HUMANO</b>					



CANALES INTERNOS	FECHA INICIO	CARACTERISTICAS INICIALES	PUNTOS DE EVOLUCIÓN	DESARROLLO DE CONTENIDOS	EVOLUCIÓN GRÁFICA	OBJETIVO INSTITUCIONAL	RESPONSABLES DEL PRODUCTO	RELEVANCIA EN LA ORGANIZACIÓN	ASPECTOS A MEJORAR
CARTELERAS INSTITUCIONALES									
BOLETIN INTERNO									
INTRANET									
VIDEO INSTITUCIONAL									

CANALES EXTERNOS	FECHA INICIO	CARACTERISTICAS INICIALES	PUNTOS DE EVOLUCIÓN	DESARROLLO DE CONTENIDOS	EVOLUCIÓN GRÁFICA	OBJETIVO INSTITUCIONAL	RESPONSABLES DEL PRODUCTO	RELEVANCIA EN LA ORGANIZACIÓN	ASPECTOS A MEJORAR
PÁGINA WEB									
PAUTA EN RADIO									
PAUTA EN PRESA									
PAUTA EN TELEVISIÓN									
CALL CENTER									
LÍNEA GRATUITA									
BUZÓN DE SUGERENCIAS									
REVISTA O PERIODICO									
CARTELERAS INSTITUCIONALES									
MERCHANDISING									
PLEGABLE O VOLANTE									
OTROS									

